

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE  
PRODUÇÃO**

**EMPREENDEDORISMO E CAPACITAÇÃO  
DOCENTE: UMA SINTONIA POSSÍVEL**

**CLAIR GRUBER SOUZA**

**Dissertação apresentada ao  
Programa de Pós-graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Mestre em  
Engenharia de Produção.**

**Florianópolis  
2001**

**CLAIR GRUBER SOUZA**

**EMPREENDEDORISMO E CAPACITAÇÃO DOCENTE:  
UMA SINTONIA POSSÍVEL**

**Esta dissertação foi julgada adequada para a  
obtenção do título de Mestre em Engenharia de  
Produção no Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de Santa Catarina.**

**Florianópolis, 10 de dezembro de 2001**

**Prof. Ricardo Mirando Barcia, Ph.D**  
**Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de  
Produção.**

**BANCA EXAMINADORA**

---

Profa. Édis Mafra Lapolli, Dra.  
Orientadora

---

Profa. Consuelo A. S. Santos, M.Eng  
Tutora de Orientação

---

Prof. Fernando A. O. Gauthier, Dr.

---

Profa. Ana Maria B. Franzoni, Dra.

---

Profa. Maria Clara K. Schneider, M.Eng

## **DEDICATÓRIA**

À minha orientadora Édis, pela oportunidade de crescimento, permitindo abrir uma janela para o meu futuro.

Ao meu querido marido Walter que, com muito amor, carinho e companheirismo, acreditou nos meus ideais, dando-me apoio e estímulo constante, com paciência e compreensão.

À minha família, em especial aos meus sobrinhos: Josaine, Robson, Jandrey e Janiara pela vibração e incentivo.

## AGRADECIMENTOS

Lembrando dos motivos e dos sonhos que nos alimentam é preciso agradecer:

A Deus, pela dádiva da vida.

Aos meus pais, Reinoldo (in memoriam) e Ilse Gruber, pelo que foram capazes de me ensinar – coerência e fé.

À Dona Nadir Beltrami Souza (in memoriam) pelo carinho, força e ajuda.

À querida e estimada tutora e amiga Consuelo A. Sielski Santos, pela sua inabalável energia positiva, carinho, encorajamento e, sobretudo, pelo suporte crítico, inteligente e constante.

À também querida e estimada amiga Maria Clara K. Schneider, pelo estímulo e encorajamento e por seus notáveis julgamentos e conselhos em tópicos importantes.

Ao Prof. José Zinder, por sua especial e dedicada contribuição, e, por acima de tudo, acreditar no meu trabalho.

À amiga e colega Maria Salete da Rosa pela incansável ajuda e força.

Ao amigo, colega e companheiro desta jornada Osmar Santos, pelo incentivo e estímulo sempre bem humorado, nas horas de dúvidas.

Aos amigos e colegas de trabalho, Prof. Roberto Grillo Cúneo, Carlos Kincheski, Laura Cristina R. Rosa, Cláudio Lange e Luiz A. Marcelino, pela disponibilidade de ajudar em todos os momentos.

Aos professores especiais do curso, Ana Maria B. Franzoni, Fernando Gauthier, por contribuírem para uma educação empreendedora.

Aos também professores do curso, Francisco A. Pereira Fialho e Edson Pacheco Paladini.

Aos professores, Denise Elizabeth H. David e Plínio Cornélio Filho.

Ao SINEPE/SC, pela oportunidade de ter participado deste projeto.

À minha irmã Eneci Gruber, pela coragem em ultrapassar desafios.

À minha irmã Ivone e esposo Casildo Maldaner, por preservarem, apesar do poder, o ser simples e humilde.

“A educação é uma coisa admirável.  
Mas é sempre bom lembrar, de tempos  
em tempos, que nada daquilo que  
realmente vale a pena saber pode ser  
ensinado.”

Oscar Wild  
Dramaturgo inglês, 1854 – 1900

## SUMÁRIO

Lista de Figuras .....	viii
Lista de Quadros .....	ix
Lista de Tabelas .....	x
Lista de Reduções .....	xi
Resumo .....	xii
Abstract .....	xiii
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>p.1</b>
1.1 Origem do Trabalho e Contextualização .....	p.1
1.2 Objetivos do Trabalho .....	p.7
1.3 Justificativa e Importância do Trabalho .....	p.7
1.4 O início de uma Trajetória e sua Metodologia .....	p.11
1.5 Estrutura do Trabalho .....	p.20
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>p.22</b>
2.1 Histórico do Empreendedorismo .....	p.22
2.2 Fundamentos da Mudança .....	p.29
2.3 Perfil do Empreendedor .....	p.38
2.4 Estratégias Metodológicas para o Empreendedor .....	p.45
2.5 Concepções Pedagógicas .....	p.54
<b>3 ESTUDO DO CASO: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE EDUCADORES DO SINEPE/SC .....</b>	<b>p.62</b>
3.1 Caracterização do SINEPE/SC .....	p.62
3.2 Caracterização do Programa .....	p.63
3.3 Análise dos Dados do Programa de Capacitação de Educadores do SINEPE/SC .....	p.63
3.4 Apresentação dos Resultados .....	p.73
3.5 Análise dos Resultados .....	p.84
<b>4 ABORDAGEM METODOLÓGICA PARA EDUCADORES .....</b>	<b>p.85</b>
4.1 Perspectiva Empreendedora para Capacitação de Educadores ....	p.85
4.2 O Processo de Desenvolvimento Empreendedor para Educadores .	p.98

<b>5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA FUTUROS TRABALHOS ....</b>	p.108
5.1 Acreditando na Competência e Determinação .....	p.108
5.2 Perspectiva de Ação e Aprendizagem Continuada .....	p.110
<b>6 FONTES BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	p.113
<b>7 ANEXOS .....</b>	p.122
7.1 Questionário de Aplicação .....	p.123
7.2 Relatório Atividades de 1995 .....	p.127
7.3 Relatório Atividades de 1996 .....	p.128
7.4 Construindo o Projeto Político Pedagógico .....	p.130
7.5 Diferenciar a Educação .....	p.131
7.6 Relatório Atividades de 1997 .....	p.132
7.7 Ousadia e Determinação .....	p.138
7.8 Relatório Atividades de 1998 .....	p.139
7.9 Relatório Atividades de 1999 .....	p.143
7.10 Relacionamento .....	p.148
7.11 Confeccionando Brinquedos .....	p.149
7.12 Relatório Atividades de 2000 .....	p.150
7.13 Empreendedorismo .....	p.160
7.14 Relatório Atividades de 2001 .....	p.161
7.15 Transformando Teoria em Prática .....	p.167

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Cidadania construída em quatro vértices.....	p.4
Figura 2: Gráfico de participantes de 1995 .....	p.64
Figura 3: Gráfico de participantes de 1996 .....	p.65
Figura 4: Gráfico de participantes de 1997 .....	p.66
Figura 5: Gráfico de participantes de 1998 .....	p.67
Figura 6: Gráfico de participantes de 1999 .....	p.68
Figura 7: Gráfico de participantes de 2000 .....	p.70
Figura 8: Gráfico de participantes de 2001 .....	p.71
Figura 9: Gráfico total de participantes de 1995 a 2001 .....	p.72
Figura 10 : Gráfico Questão nº 1 .....	p.74
Figura 11 : Gráfico Questão nº 2 .....	p.75
Figura 12 : Gráfico Questão nº 3 .....	p.76
Figura 13 : Gráfico Questão nº 4 .....	p.77
Figura 14 : Gráfico Questão nº 5 .....	p.78
Figura 15 : Gráfico Questão nº 6 .....	p.79
Figura 16 : Gráfico Questão nº 7 .....	p.80
Figura 17 : Gráfico Questão nº 8 .....	p.81
Figura 18 : Gráfico Questão nº 9 .....	p.82
Figura 19 : Gráfico Questão nº 10 .....	p.83
Figura 20: Hábitos Eficazes .....	p.103



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Técnicas.....	p.20
Quadro 2: Características e traços .....	p.39
Quadro 3: Teorias Pedagógicas .....	p.61
Quadro 4: Evolução de Conhecimento Humano .....	p.93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participantes de 1995 .....	p.64
Tabela 2: Participantes de 1996 .....	p.65
Tabela 3: Participantes de 1997 .....	p.66
Tabela 4: Participantes de 1998 .....	p.67
Tabela 5: Participantes de 1999 .....	p.68
Tabela 6: Participantes de 2000 .....	p.70
Tabela 7: Participantes de 2001 .....	p.77
Tabela 8: Participantes de 1995 a 2001 .....	p.72
Tabela 9: Aplicação Questionário .....	p.73
Tabela 10: Número Respostas por opção questão nº 1 .....	p.74
Tabela 11: Número Respostas por opção questão nº 2 .....	p.75
Tabela 12: Número Respostas por opção questão nº 3 .....	p.76
Tabela 13: Número Respostas por opção questão nº 4 .....	p.77
Tabela 14: Número Respostas por opção questão nº 5 .....	p.78
Tabela 15: Número Respostas por opção questão nº 6 .....	p.79
Tabela 16: Número Respostas por opção questão nº 7 .....	p.80
Tabela 17: Número Respostas por opção questão nº 8 .....	p.81
Tabela 18: Número Respostas por opção questão nº 9 .....	p.82
Tabela 19: Número Respostas por opção questão nº 10 .....	p.83

## **LISTA DE REDUÇÕES**

CEB – Comissão de Educação Básica

CEE – Conselho Estadual de Educação

CNE – Conselho Nacional de Educação

RFP – Referenciais para formação de professores

SINEPE – Sindicato das Escolas Particulares

TIC – Tecnologia da Informação e do Conhecimento

## RESUMO

SOUZA, Clair Gruber. **Empreendedorismo e capacitação docente: uma sintonia possível**. 2001. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

O presente trabalho apresenta uma abordagem metodológica para educadores, numa perspectiva empreendedora, levando-se em conta a época atual que vem sendo marcado por mudanças, destacando que é possível uma sintonia entre o empreendedorismo e a capacitação docente. O ser humano passa a ser considerado pleno de possibilidades, com atributos e potencialidades a partir da educação. Muito tem a se aprender, uma vez que a abordagem central deste trabalho está na formação de profissionais capazes de organizar situações de aprendizagem, de realizá-los com autonomia e responsabilidade. O momento é de revisão da educação escolar, do seu papel e do desafio do ser profissional da educação hoje. Aponta-se para o caminho do desenvolvimento de um projeto educativo empreendedor, no qual a atuação do profissional de educação precisa ter clareza dos objetivos a serem alcançados, da sua intervenção pedagógica, da sua flexibilidade e ao mesmo tempo da sua sensibilidade. Por outro lado, a demanda por ocupações vinculadas ao emprego autônomo, reflete a necessidade de programas relacionados com o empreendedorismo. Com perspectivas empreendedoras pode-se vislumbrar uma política educacional moderna, investigativa e desafiadora. A metodologia proposta reforça a importância da identificação de formas do pensar e agir dos educadores, utilizando-se a energia criativa de todos na solução de problemas e na busca incansável da eficácia do ensino. Tem-se também a análise do programa de capacitação de educadores e um questionário que reflete a cultura empreendedora já existente nos estabelecimentos de ensino. E, por fim, aponta-se neste trabalho, o valor do conhecimento, da aprendizagem continuada, da escola abrindo espaço à criatividade.

**Palavras-chave:** empreendedorismo, capacitação, sintonia, criatividade.

## **ABSTRACT**

The present work presents a methodological approach for educators, in an enterprising perspective, taking into account the current time which has been marked by changes, emphasizing that is possible a sintony between entrepreneurship and teacher's qualification. The human being becomes considered full of possibilities, with attributes and potentialities starting from the education. Much has it to learn, once the central approach of this work is the formation of professionals capable to organize learning situations, and to accomplish it with autonomy and responsibility. The moment is of revision of the school education, its role and the challenge of being professional on today's education. It is pointed for the read of the development of an enterprising educational project, in which the professional's education performance has to be clarified of the objectives to be reached, of its pedagogic intervention, of its flexibility and at the same time of its sensibility. On this form, the entrepreneurship becomes a very import component of the education. On the other hand, the demand for occupations linked to the autonomous employment reflects the necessity of programs related with the entrepreneurship. With enterprising perspectives, it can be shimmered a modern educational politics, investigative and challenging. The proposed methodology reinforces the importance of the identification of educators manners to think and to act, using the creative energy of all in the solution of problems and in the tireless search for the effectiveness of teaching. It is also had the analysis of educators' training program and in questionnaire that already reflects the enterprising culture existent in the schools. And, finally, it is pointed in this work the value of the knowledge, of the continuous learning, of the school opening space to the creativity.

Key-Word: Entrepreneurship, training, sintony, creativity.

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Origem do Trabalho e Contextualização

*“Só é possível pensar a formação dos professores pensando e repensando constantemente, à luz das ciências humanas – de todas as ciências humanas – as práticas pedagógicas e o funcionamento dos estabelecimentos de ensino e dos sistemas educativos.”*

*Philippe Perrenoud*

Na análise do cenário mundial, verificam-se mudanças sociais, culturais e econômicas, o que implica a necessidade urgente das organizações repensarem seus papéis e suas formas de gestão. Dentro desse contexto, estão as instituições de ensino que, diante de novas posturas estabelecidas pelos pilares da educação, requerem novas respostas.

Com isso, o educador passa a desempenhar novos e diferentes papéis e torna-se necessário prepará-lo com outras formas ou modos de formação, com reflexões sobre o seu papel de agente transformador.

A formação de educadores vem sendo tema obrigatório e permanente em discussões no cenário da educação nacional, no entanto uma mudança realmente substancial só será possível através de uma formação contínua. Essa sim, será capaz de acompanhar tantas mudanças e inovações.

Ademais, a formação de educadores, por vezes, é considerada demasiado curta, insuficiente e inadequada, quando não antiquada e, desta forma, surgiu a idéia de buscar uma metodologia diferenciada e diversificada para sua capacitação, que como tema em si, já está impregnado de possibilidades de abordagem.

É preciso, no entanto, que os educadores busquem a mudança e enfrentem com coragem e determinação os desafios, os problemas, as discussões sobre seus próprios papéis e compromissos. Não podem, acima de

tudo, deixar de se preocuparem com o lado humano, o lado “suave do amanhã”. Precisam andar em um caminho com “possibilidades de chegar ao amanhã!”

Conforme Tofler (1998, p.13):

“É a impetuosa corrente das mudanças... a mudança é o processo pelo qual o futuro invade as nossas vidas e é importante examiná-lo bem de perto, não apenas a partir das grandes perspectivas históricas, mas também do ponto de vista dos seres vivos, palpitantes, que a vivenciam”.

Mudar é, então, transformar as informações em conhecimentos, atitudes, comportamentos, na sociedade em que se vive. É adaptar-se. É essa a visão que o educador precisa ter para ser um empreendedor e para se auto-organizar na vida. Ele necessita aprender sempre, não no sentido de reter um amontoado de coisas, mas sim naquele de criar uma rede ou teia de interações dinâmicas que permeiam a aprendizagem.

As tecnologias da informação e do conhecimento (TICs) estão alterando as noções de tempo e espaço, promovendo mudanças acentuadas na vida das pessoas, nas formas de trabalho e no relacionamento. É evidente que carências acumuladas em matéria de educação e formação profissional atuam, hoje, como entrave para usufruir benefícios prometidos pela revolução digital. O acesso a essas tecnologias poderá converter-se em relevante instrumento para potencializar oportunidades e descobertas se aliadas à educação empreendedora.

Construir uma comunidade escolar aberta e integradora vai, certamente, depender da visão empreendedora do educador à frente do processo de viabilização de uma verdadeira sociedade de informação-conhecimento, com capacidade de estabelecer consensos e de contemplar, de forma diferenciada, cada educando nela inserida.

A cada descoberta, a cada mudança apontada surgem dois caminhos: o que aponta benefícios e o que aponta obstáculos, este último deve ser encarado sempre como desafios a serem enfrentados.

Na humanidade inteira, em todos os tempos, em estudos realizados, há indícios claros de que as pessoas lidam, com certa reserva, com o novo e suas possibilidades. Essa atitude, contudo, precisa ser superada pelo professor que, ao se deparar, estudar e decidir trilhar o caminho dos benefícios, sem dúvida nenhuma, verá novos recursos disponibilizados que darão as mais variadas condições para seus alunos desenvolverem sua capacidade comparativa, crítica, criativa e solidária, deixando-os mais bem preparados e informados.

Todas as perspectivas apontam para a formação diferenciada do professor.

Para Valim (apud Kalinke, 1999, p.16-17), a escola deve ser centrada no professor. Ele afirma que:

“para uma escola funcionar bem, ela precisa transformar os seus professores nas pessoas mais importantes da sua estrutura, diretores, coordenadores e especialistas devem estar sempre a serviço do professor. Todos trabalham visando o desenvolvimento do aluno, mas é o professor que está com ele 90% do tempo e, por isso, tudo o que acontece com o aluno passa pelo professor. Todas as iniciativas da escola visando a melhoria do aluno devem estar relacionadas diretamente ao professor. O uso de uma outra ferramenta, ou o novo uso de qualquer ferramenta já conhecida, deve ser feito pelo professor. Em muitos casos é difícil. O professor trabalha em três períodos, está esgotado ou descrente de novidades. É fraco, retrógrado, avesso a tecnologias. Não consegue aprender e mexer num videocassete. Quanto pior o caso, maiores as razões para se começar pelo professor. Os resultados podem demorar, mas se o professor não melhorar pode-se fechar a escola”.

É válido observar que estar atento às mudanças é característica fundamental para todas as áreas de conhecimento. Com a facilidade de acesso em que o aluno pode obter informações sobre determinado assunto desconhecido do professor, é de extrema importância, na nova postura do educador, que ele tenha prudência e sabedoria de reconhecer que não sabe, mas que vai procurar conhecer. Ele tem o direito de não saber a resposta para



todas as perguntas, porém tem o dever de investigar, de buscar quem as tenha. Deve ter a humildade de reconhecer que não sabe tudo e a grandeza de aceitar que alguém pode ajudá-lo.

Os tempos mudaram, contudo ainda são insuficientes as bibliografias para suprir os aspectos, as características e estudos sobre o que se está vivenciando e o que o futuro apresenta. Fica evidente, portanto, que só juntando esforços, desvendar-se-ão novas fronteiras da educação para uma busca conjunta de “novas soluções para novos problemas.”

É preocupante continuar desenvolvendo atividades com base em experiências e metodologias de décadas passadas, quando a realidade de hoje exige técnicas, métodos e conceitos diferentes.

É fundamental saber o que acontece no mundo a sua volta, para se ter uma educação atenta às transformações políticas e sociais, incentivando constantemente a prática da cidadania. Uma cidadania construída em cima de quatro vértices (figura 1):

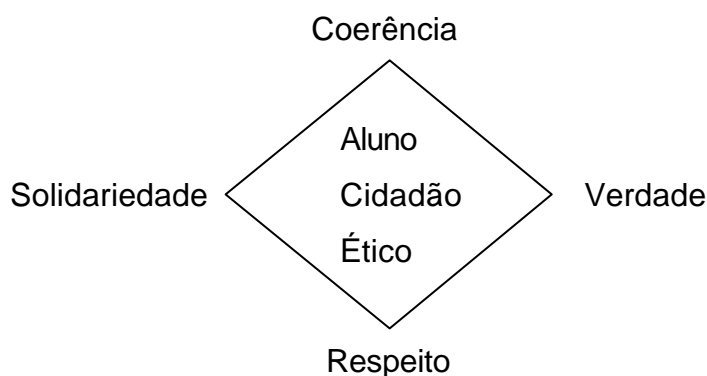


Figura 1– Cidadania construída em quatro vértices.

A construção da cidadania implica domínio de códigos e linguagens, entendimento de outros conceitos, de avaliação por competências e habilidades. Nisso, a escola tem um papel fundamental, na emergência de uma sociedade transformadora. O destino dos alunos não está alheio à ação dos professores, nem estes são os únicos detentores das “chaves” do sucesso dos seus alunos.

Perrenoud, (1997, p.19), ao abordar essa questão assim se pronuncia:

“Coloco-me ao lado do realismo inovador, definido a partir das características mais fundamentais da prática pedagógica e da profissão docente, não as que fazem parte da má vontade, das tradições, da ociosidade, da falta de seriedade, da ausência de formação ou do disfuncionamento dos sistemas, mas as que integram uma organização a própria natureza do trabalho dos professores” .

Por isso, quando se pensa em uma formação inicial se pensa encontrar um equilíbrio entre as práticas pedagógicas ideais e as práticas pedagógicas efetivas.

Também Maturana & Rezepka (2001, p.10), a respeito desse aspecto, manifestam-se da seguinte forma:

“Pensamos que a tarefa da educação é formar seres humanos para o presente, para qualquer presente, seres nos quais qualquer outro ser humano possa confiar e respeitar, seres capazes de pensar tudo e de fazer tudo o que é preciso como um ato responsável a partir de uma consciência social”.

Ao fazer uma abordagem metodológica com perspectivas empreendedoras, vê-se, na capacitação, um instrumento para se realizar a real tarefa educacional que consiste no espaço de convivência que permite criar um ambiente de responsabilidade e liberdade, no qual existe a capacidade de refletir, de ver, de corrigir erros, de cooperar e de se ter um comportamento ético, propiciando o crescimento no respeito mútuo e ampliando a capacidade de ação e reflexão das pessoas que nele convivem.

“Um professor ou uma professora só pode contribuir para a capacitação de seus alunos se vive sua tarefa educacional desde sua própria capacidade de fazer e desde sua liberdade de refletir acerca de sua atividade a partir do respeito por si mesmo, fazendo o que é ensinado” (ibide, p. 19).

A tarefa dos educadores, pois, passa pela formação empreendedora e formação humanística que envolve valores, espiritualidade, justiça,

honestidade, credibilidade, ação correta, respeito. Essas são as dimensões do viver cotidiano que não devem ser apenas ensinadas, devem, sobretudo, ser vividas.

Aí está, pois, o desafio constante para as instituições de ensino: preparar alunos para a vida e para o mundo produtivo em uma sociedade pouco solidária, bastante competitiva e cada vez mais complexa. Cabe ao professor fazer a educação diferente, cabe a ele aprender a cooperar e cooperar para aprender”, num processo de integração, de oportunidades, de interação com os alunos e colegas.

Uma sociedade que se reinventa a cada dia, necessita desse formato de instituição nas quais, certamente, haverá pessoas capazes de pensar, comunicar, analisar, comparar, criar, que respeitem as diferenças, que resolvam conflitos, que tenham habilidades interpessoais. Há, porém, alguns questionamentos que surgem, frente a esse contexto. Dentre eles estão:

- As escolas com práticas pedagógicas tradicionais oferecem ambientes de motivação e empreendedorismo aos seus professores?
- Existe um ambiente propício para o professor gostar de aprender?
- Há espaço para ousar, inovar, crescer e fazer a diferença?
- Os educadores entendem sua missão como sendo a de reconstruir e reelaborar conhecimento com qualidade?
- Os recursos de ensino são adequados?
- O projeto político pedagógico está atualizado?
- A concepção de homem, mundo, sociedade, abre espaço para o espírito empreendedor?

De acordo com a Câmara de Educação Básica (CEB):

“Diante da violência, do desemprego e da vertiginosa substituição tecnológica, revigoram-se as aspirações de que a escola, contribua para a aprendizagem de competências de caráter geral, visando a constituição de pessoas mais aptas a assimilar mudanças, mais autônomas em suas escolhas e respeitem as diferenças, pratiquem a solidariedade e superem a segmentação social” (Parecer nº CEB 15/98).

O que se observa, então, e se quer ressaltar, é que a aprendizagem de competências baseia-se nos conhecimentos, habilidades e atitudes e não apenas no conteúdo, o que realmente é um avanço para a educação.

## **1.2 Objetivos do Trabalho**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

?? Proporcionar uma metodologia para educadores, para interligar o seu potencial criador aos ambientes escolares, que seja relacionada às perspectivas empreendedoras, e voltada para a capacidade e potencialidade humana, com a qual possam atuar como incentivadores do espírito empreendedor e como mediadores para o desenvolvimento de uma postura criativa e autônoma.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- ?? Enfatizar a importância da inovação na construção de uma metodologia ligada ao empreendedorismo.
- ?? Oportunizar momentos de reflexão acerca do papel do educador frente à busca do empreendedorismo.
- ?? Fornecer subsídios ao ser humano para que desenvolva através da auto-observação, auto-organização e discernimento, uma postura coerente entre o saber e o fazer.

## **1.3 Justificativa e importância do trabalho**

As inovações nas tendências existentes no mundo moderno, as evoluções tecnológicas digitais, têm desenvolvido programas de competição voltados para tecnologia, administração e educação, proporcionando a interface nesse tripé.

Para que se alcancem os objetivos almejados, propõe-se abordar uma metodologia para educadores, com a finalidade de ser agente inovador do processo, ao ser aplicada em ambiente educacional.

Como afirma Drucker (1999, p.10 ) “Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor”.

Dessa forma, não adianta somente a teoria da inovação, é necessário, principalmente, aprender a sua prática e relacionar teoria-prática através do fazer. Essa é a mudança que se pretende buscar: oportunizar o novo e também o diferente, para colher os frutos de sua criação. O inovador, o diferente é aquele que descobre e desenvolve suas potencialidades, aplicando-as no seu campo de atuação.

Como o presente trabalho aponta para uma abordagem metodológica para educadores, é preciso afirmar que tudo inicia-se pelo professor e, por isso, a proposta de um amplo programa de capacitação, haja vista as raras iniciativas nas escolas para formar empreendedores.

Para a construção de uma abordagem metodológica, deve-se levar em conta o potencial, o talento da equipe de autores e atores no cenário educacional com foco no aperfeiçoamento contínuo e com foco na criatividade, e na inovação.

“Florescerão” as escolas que permitirem o “desabrochar” de energia das pessoas que compõe a sua comunidade escolar. Escolas que souberem conviver com desafios e gerenciar desafios sem permitir que a luz se apague.

Acredita-se que este é o enfoque do empreendedorismo que pode ser visto também como um campo intenso, ligado ao processo de construção de conhecimento como liberdade humana, substituindo o tradicional repositório de informações em uma era em que o conhecimento tornou-se o recurso-chave.

Para Freire (1997, p. 79) “O educador já não é o que apenas educa, é educado, em diálogo com o educando que, ao ser educado, também educa”.

A preocupação com a formação do educador sempre esteve presente em toda a história do ensino, mas só na nova Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional é focada e incentivada a formação continuada e com nova percepção do que seja a formação do professor.

Para um programa de capacitação, há que se considerar as necessidades específicas de cada unidade escolar, sua diversidade e sua identidade. É necessário, também, rejeitar com coragem qualquer modelo

pronto, o que, com certeza, resultará em conflitos e impedirá o atendimento das reais necessidades da escola, pois “a prática precisa da teoria como a teoria precisa da prática” (ibide, p.84).

Para um ensino de qualidade praticamente todos os esforços de aperfeiçoamento local deveriam iniciar-se com um cuidadoso diagnóstico organizacional, o que permitiria que as medidas de aperfeiçoamento fossem construídas a partir dos aspectos positivos na escola, contribuindo para identificar as melhorias e as mudanças a serem introduzidas.

Um projeto educacional só dá frutos a longo prazo e, sendo o “Educar é um ato político” (ibide, p. 46), tem-se que levar em conta que a alternância na gestão administrativa pode levar a descontinuidade das propostas educacionais, gerando insatisfação e descrença.

Ainda é preciso lembrar que, “não é no silêncio que os homens se fazem, mas na palavra, no trabalho, na ação-reflexão” (id).

Há uma forte convicção de que formação é sinônimo de informação, em que o professor figura como mero transmissor de conteúdo, o que contraria a abordagem aqui delineada, a qual acredita que a informação se adquire em cursos de aperfeiçoamento, atualização, reciclagem e serve para a formação, ou seja, para uma reflexão permanente da prática e que vai ajudar na construção de projetos educativos, revelando a identidade do fazer pedagógico de cada indivíduo.

A formação deve servir para otimizar o ensino, para transpor a rotina e a urgência, sair do mecanizado ou programado. E isso será possível com o professor-empresendedor que incentiva novas aprendizagens, que se lança na criação de mecanismos didáticos que “obrigam” os educandos a solucionar problemas inéditos, a realizar projetos ambiciosos, a tomar decisões mais difíceis, a ver o novo, o possível.

Trata-se, então, de rever as bases teóricas que vêm fundamentando a educação escolar da qual tem origem a crítica de que apresenta lacunas, não só tecnológicas, mas de idéias e de reflexões.

Os desafios presentes são, portanto: discutir métodos, processos, mitos e muitas desculpas existentes, que são geradoras de atritos e atrasos nas

escolas. Para isso, contudo, é preciso colocar à frente: a coragem, a sinceridade, a dignidade, a segurança, a competência, assim se formará um juízo de valores acerca do trabalho escolar.

Segundo Thornburg, (1997, p.3):

“As escolas que ignorarem as tendências que delineiam o amanhã deixarão de ser relevantes na vida de seus alunos e rapidamente irão desaparecer. Devemos transformar todas as instituições formais de aprendizagem, da pré-escola até a universidade, para assegurar que estamos preparando nossos alunos para o seu futuro, não para o nosso passado”.

Ainda conforme Kalinke, (1999, p.142):

“Quanto mais investimos em nossa capacitação e especialização, mais valorizados nos tornaremos, aumentando, assim, nosso “valor de mercado”. Quanto maior nosso valor – entenda-se salário – maior a nossa disponibilidade de tempo e condições para darmos seqüência ao nosso processo pessoal de capacitação, aumentando, assim, nosso valor agregado e de mercado”

É assim, dentro de um cenário de relações saudáveis e bem sucedidas, que se busca um caminho que possa contribuir para o aprimoramento do corpo docente, fazendo com que o professor descubra suas potencialidades e as use, como exemplos para os alunos.

Para Moraes (1993, p.28) “Pensar na formação do professor... desta forma seremos contemporâneos do futuro, construtores da ciência e participantes do mundo”.

O espaço educacional é um espaço de convivência, por isso deve ser prazeroso, no encanto de sentir, ver, ouvir, tocar, refletir. Um espaço onde aconteça o encontro de alunos e professores, sem preconceitos, com coerência, com inteligência e vontade. Espaço em que não se avalia o ser, avalia-se o fazer, respeitando o tempo de aprendizagem, a dedicação para ampliar a criatividade e a inteligência. Um ambiente no qual os valores são vividos e não ensinados, com o firme propósito de preparar cidadãos responsáveis, com visão de futuro, que cresçam com respeito próprio e com

consciência social, sem negar as dimensões de justiça, honestidade, da solidariedade, no viver cotidiano.

Acredita-se que é esta a tarefa da educação escolar, tarefa elaborada, construída e desenvolvida a partir do olhar dos educadores não no resultado do processo educacional e sim no acolhimento do aluno, criando condições para que ele amplie sua capacidade de ação e reflexão centrada na formação humana e com liberdade e visão consciente de mudar o seu fazer quando necessário.

#### **1.4 O início de uma trajetória e sua metodologia**

“Pensar na formação do professor para exercitar uma adequada pedagogia dos meios, uma pedagogia para a modernidade, é pensar no amanhã, numa perspectiva moderna e própria de desenvolvimento, uma educação capaz de manejar e de produzir conhecimento, fator principal das mudanças...”

M.C. Moraes

O começo do século está marcado de inúmeras mudanças de caráter funcional e estrutural, tendo como contribuição o enorme avanço do conhecimento e suas inovações.

A ciência em suas descobertas projetou fronteiras ainda não exploradas para a vida humana e com isso sinalizou para novas necessidades.

Os pontos de vista que focalizam o trabalho humano são muitos e essa abordagem variada traz consigo muitas contribuições mas também algumas preocupações.

É importante perceber que não é possível mudar tudo de uma só vez. Isso significa que o aprendizado precisa tornar-se o meio de vida da instituição de ensino, ou seja, é preciso delinear a necessidade de um aperfeiçoamento contínuo. Para este aperfeiçoamento contínuo realmente acontecer, aprender a



buscar a causa tem de ser mais importante do que determinar de quem é a culpa.

O envolvimento das pessoas, suas opiniões e perspectivas diferentes é essencial, pois ninguém sozinho conseguirá deter todo o conhecimento sobre um assunto. É a chamada visão holística. É a que garante a construção de um projeto mais amplo e mais completo das realidades e oportunidades de uma escola.

Aprende-se a desmembrar problemas, a “fragmentar o mundo” para tornar a tarefa mais fácil. Sabe-se, porém, que é ilusão medir forças separadamente.

Ferramentas e idéias existem para estimular as pessoas a expandirem sua capacidade de criar resultados que realmente almejam. Ao parar de se iludir, conseguir-se-ão construir as “organizações que aprendem”. Segundo Senge (1998, p. 38):

“As organizações que aprendem são possíveis porque, no fundo, todos somos aprendizes. Não é preciso ensinar uma criança a aprender. Na verdade, não é preciso ensinar nada às crianças. Elas são intrinsecamente curiosas, excelentes aprendizes, que aprendem a andar, falar e viver por conta própria. As organizações que aprendem são possíveis não só porque aprender faz parte da natureza humana, mas também porque adoramos aprender”.

Por essas considerações, pode-se constatar que uma organização aprendiz é aquela que, com o passar do tempo, aperfeiçoa seus conhecimentos e entendimentos de si mesma e do ambiente, facilitando e utilizando o aprendizado dos membros que a compõem.

Desse conceito, assim posto, pode-se inferir a grande necessidade das organizações contemporâneas: a “Metanóia”, que é uma palavra grega cujo significado é “mudança de mentalidade”. Deve-se então ter clareza da “grande mudança”, do espírito de mudança para se entender a idéia de uma “organização de aprendizagem”. Uma organização que está pronta para mudar, está disposta a mudar na qual as pessoas sentem-se aprendendo e crescendo, pautada em inovações e vontade para transformar.

Apontam-se aqui as cinco disciplinas das organizações de aprendizagem, segundo Starkey (1997, p. 21):

- 1 – Raciocínio Sistemático – pensar em uma tarefa, em projeto, um tema sistematicamente, como um todo, não compartimentado.
- 2 – Domínio pessoal – ter domínio do assunto, conhecer, “ter nas mãos”.
- 3 – Modelos mentais – trabalhamos, agimos com modelos mentais ... preconceitos...
- 4 – Objetivo comum – significa que todos nós devemos nos unir, nos juntar, para saber para onde queremos ir.
- 5 – Aprendizado em grupo – não se aprende sozinho, o individual dá lugar ao coletivo.

O que se quer demonstrar, com a proposta aqui descrita, é que educadores precisam compreender seus papéis de mediadores, facilitadores, preparadores e articuladores em todo o processo em desenvolvimento. Utilizar esta abordagem reflete uma mudança significativa, evoluindo na aplicação de estratégias compatíveis aos desafios que se apresentam.

Se os novos tempos requerem novas atitudes, novas estratégias e implicam repensar a missão, a visão e os métodos de atuação como adequar a educação a ele? Quais são as necessidades prementes? O que não satisfaz hoje será o mesmo que não vai satisfazer no futuro?

Esses questionamentos são intensificados ao se perceber o que afirmam Maturana & Rezepka, (2001, p.10) sobre a função da educação:

“Pensamos que a tarefa da educação é formar seres humanos para o presente, para qualquer presente, seres nos quais qualquer outro ser humano possa confiar e respeitar, seres capazes de pensar tudo e de fazer tudo o que é preciso como um ato responsável a partir de sua consciência social”.

No caminhar da educação, pelo exposto, é fundamental a cooperação, o respeito, a confiança mútua e o respeito mútuo nas relações interpessoais. As pessoas ficam doentes, ficam contaminadas num ambiente de manipulação, de desconfiança, de não verdades e de não integração.

A vivência, a convivência dos professores e alunos deve provocar constantes reflexões nas tarefas da educação escolar, permitindo e facilitando o crescimento na aceitação, no respeito a si próprios, no respeito para com o outro e na responsabilidade de suas ações.

Verifica-se que a comunidade escolar começa a reconhecer as limitações, a falta de acertos na educação, em que soluções paliativas não implicam melhorias substanciais.

O desafio no cenário atual é criar uma prática que propicie a integração do educador e do educando no ato educativo, possibilitando-se que o método de ensino torne-se um método de aprendizagem. Existindo uma metodologia contextualizada, existirá, com certeza, uma aprendizagem e também uma disposição contínua para resolver-se problemas que possam surgir.

Ressalta-se que uma metodologia deve ligar as possibilidades didáticas às educativas e essas ao contexto sócio-educacional. Essa postura propicia ao aluno uma assimilação crítica, fazendo com que ele adapte-se ao seu cotidiano e às suas necessidades.

É de suma importância entender a relação da “informação acabada” com a produção do conhecimento, pois é essa relação que estimula o processo de aprendizagem. A solução para isso é a “metodologia da contradição” com a qual se busca estimular a capacidade de compreensão do aluno para que ele encontre alternativas às contradições que surgem no processo e tente desvendá-las.

Há necessidade, por isso, de uma grande reeducação daqueles que trabalham com a educação de jovens, futuros empreendedores, já que essa sociedade - dinâmica e complexa - delega à escola essas novas responsabilidades e novas funções.

Por outro lado, mas somado a isso, a evolução da Sociologia, Filosofia e Psicologia fez com que surgissem também outras tendências e orientações para a forma de educar, através de diferentes visões pedagógicas, o que ratificou a necessidade de um novo tipo de ensino.

Havia, na época anterior à industrial, segundo Fernandes (2001, p. 16), um mestre “que transmitia o saber fazer, a postura ética e profissional” , o qual

formava o artesão. Um aprendiz que seguia as instruções do mestre, desenvolvia suas potencialidades e no exercício da mão-de-obra se aperfeiçoava. “Tudo era levado em conta: o que produzia, a intenção e como realizava – o “*módus faciendi*”, que lhe conferia a dignidade e o modo de ser” (ibide, p.17).

Surge, com a Revolução Industrial, a figura do gerente, controlador, “mecanicista”, distanciando do trabalhador que não sabia do porquê e nem do para que fazer. Simultaneamente, na educação, o aluno era violentado como pessoa, tendo à sua frente um professor autoritário que não lhe permitia perspectivas de mudança ou de crescimento.

Como a educação vinha sendo desenvolvida de modo dispersivo e com poucos objetivos, alguns educadores foram em busca de novas técnicas gerenciais que auxiliassem a direcionar melhor a ação educativa.

Acredita-se que a metodologia a ser introduzida está nessa busca de novos caminhos para a construção de um mundo mais promissor. Descortina-se para um mundo harmônico, com flexibilidade, interdisciplinar em que haja uma nova postura, ou em que haja o “enlace dos tempos, das dimensões da natureza, das tecnologias e da humanidade” (ibide, p.29).

Em assim sendo, há que se aproximar os papéis de gerente e de educador para se criarem metas e se estabelecerem métodos que projetem o desenvolvimento das pessoas as quais, através da aquisição de conhecimentos e habilidades descubram como integrar ensino e vida, conhecimento e ética, reflexão e ação, a ter uma visão de totalidade.

Reconhece-se, no entanto, que é muito difícil para um professor romper com paradigmas como: atitude conservadora, procedimento didático, modelo cultural, organização e estrutura de ensino tradicional, para se colocar dentro dessa concepção de ensino, dentro desse pedagógico. Isso lhe exigirá mais estudo, mais esforço e compreensão no diagnóstico do sistema implantado.

O “outro” professor – o líder-educador - deve-se valer de métodos estruturados, buscar habilidade na sua utilização, preparar-se para lidar com as diferenças, buscar sinergia, comunicação, muita disciplina, participação e envolvimento dos professores e alunos, é assim que chegará ao sucesso.

Ainda mais, a metodologia a ser usada por um líder-educador deverá ser a de “projetar o desenvolvimento” do outro, de motivar o outro a buscar, a agir. Esta motivação inicia-se pelo enxergar valores, primeiro os que estão em cada um, para então descobrir os valores a sua volta. É a metodologia do despertar potencialidades.

O mais importante de tudo, porém, é a coragem para falar, propor o sucesso e ajudar os liderados a conhecerem os mecanismos básicos que lhes garantam a vitória, os quais, no pensamento de Fernandes (2001, p.27-30) são:

1. A paixão pela qual todas as pessoas descobrem uma razão, um motivo que é energético, quase obsessivo, que as leva a fazer, a crescer, a tornarem-se maiores.
2. A crença sobre o que somos e o que podemos ser determinam precisamente o que seremos.
3. A estratégia que faz planejar o caminho do que se quer conquistar.
4. A clareza de valores que mostra o que realmente importa, o que torna a vida digna de ser vivida, o que é coerente com o modo de ser de cada um e quais estratégias combinam com as crenças inconscientes sobre o que é certo ou errado para sua vida.
5. A energia que faz com que se fique atento às oportunidades.
6. O poder da união que é relação harmônica com pessoas de diferentes procedências e crenças.
7. O domínio da comunicação que não é apenas o intercâmbio de informações, como afirma Maturana (1999), mas que é uma coordenação de comportamentos entre organismos vivos por meio de um acoplamento estrutural mútuo.

Dentro dessa concepção de uma melhor aprendizagem e na tendência de propiciar um ensino mais vivo e ativo, uma das alternativas propostas são as dinâmicas de grupo, que têm a preocupação constante em desenvolver habilidades para que o aluno conquiste novos conhecimentos de modo próprio, através da atitude de constante observação e pesquisa. É um caminho para tornar o ensino mais objetivo, criativo e dinâmico.

O indicado é que o professor pesquise formas de ensino que melhor se adaptem aos alunos, com aproveitamento de métodos e técnicas já conhecidos, porém adaptados às novas formas de ensino e realidade pedagógica.

O ensino para formar empreendedores é bem mais complexo e desafiante. Exige busca constante de novos e diferentes conhecimentos que auxiliem o professor na sua tarefa de assumir, como profissional, o lugar que lhe cabe pela responsabilidade e importância no processo de formação do profissional do futuro. Há que se reverter um ensino centrado em procedimentos mecânicos, desprovidos de significados para o aluno.

Segundo Assmann (2000, p.29):

“O ambiente pedagógico tem de ser lugar de fascinação e intensidade em que os educadores deveriam analisar de que forma a vida dos(as) alunos(as) é uma vida concreta que, em seu mais profundo dinamismo vital e cognitivo, sempre gostou de si, ou ao menos tentou e volta a tentar gostar de si. A não ser que a própria educação cometa o crime de anular essa dinâmica vital de desejos de vida, transformando os aprendentes em meros receptáculos instrucionais, pensando apenas na “transmissão de conhecimentos” supostamente prontos”.

Sendo assim, há que se considerar alguns pontos:

- a) o aluno só aprende bem quando o faz pessoalmente por observação, reflexão e experimentação (auto-ensino);
- b) o ensino deve ser adaptado à natureza peculiar de cada aluno (ensino diferenciado);
- c) as aptidões manuais e, em geral, toda a energia criadora devem desenvolver-se junto à formação intelectual, (ensino integral);
- d) a disciplina deve ser organizada de tal modo que chegue a ter efeito global na formação do aluno (ensino globalizado);
- e) a socialização do ensino, por meio de trabalhos em grupos, os quais respeitam e fortalecem ao mesmo tempo a

individualidade dos alunos, pois educação é vida, educar é preparar para a vida (ensino socializado).

Na observância desses aspectos, há que se problematizar a metodologia de ensino que, em linhas gerais, procura apresentar estruturas de passos de atividades didáticas as quais orientem adequadamente a aprendizagem do aluno.

A literatura descreve, também que metodologia do ensino é o conjunto de estratégias didáticas, expressas pelos métodos e técnicas de ensino, que visam levar a bom termo a prática educativa, que é alcançar os objetivos do ensino.

Essencialmente, estratégias são os meios que o professor utiliza em sala de aula para facilitar a aprendizagem dos alunos, ou seja, para conduzi-los em direção aos objetivos daquela aula, daquele conjunto de aulas ou daquele curso. Procurando conceituar de maneira mais formal, pode-se dizer que as estratégias para aprendizagem constituem-se numa arte de decidir sobre um conjunto de disposições, de modo a favorecer o alcance dos objetivos educacionais pelo aprendiz.

Assim, os métodos e técnicas de ensino são instrumentos que se colocam à disposição do professor para a efetivação do processo de ensino, que se constitui de três momentos; planejamento, execução e avaliação, com a clareza de que os métodos e técnicas visam preponderantemente à execução.

Pode-se dizer que métodos e técnicas de ensino representam o “fazer didático”. Devem conduzir à efetivação no comportamento do aluno e prever:

- a) os objetivos específicos de uma unidade ou tema;
- b) os objetivos da área ou disciplina;
- c) os objetivos do curso;
- d) os objetivos da educação.

O professor, todavia, não se deve escravizar a nenhum método ou técnica de ensino. Não pode esquecer-se de que todos esses recursos devem ser vistos como meios, e não como fins em si, e que ele, o professor, precisa ser livre metodologicamente, a fim de mais conscientemente poder observar,

comparar e pesquisar, visando, fundamentalmente, tornar o ensino mais ajustado aos seus alunos e mais eficiente quanto aos seus resultados.

Para um melhor entendimento, deve-se diferenciar método e técnica de ensino. Método é um modo de conduzir a aprendizagem, buscando o desenvolvimento integral do aluno, através de uma organização precisa de procedimentos que favoreçam a consecução dos propósitos estabelecidos.

Pode-se dizer que os métodos de ensino são as ações do professor pelas quais se organizam as atividades de ensino e dos alunos para atingir objetivos do trabalho docente em relação a um conteúdo específico. Eles regulam as formas de interação entre ensino e aprendizagem, entre o professor e os alunos, cujo resultado é a assimilação consciente dos conhecimentos e o desenvolvimento das capacidades cognoscitivas e operativas dos alunos.

A técnica, por sua vez, é o conjunto de atividades sistematicamente organizadas, que tem por objetivo propiciar ao aluno uma aprendizagem eficaz, contribuindo para seu aperfeiçoamento individual e/ou grupal. É a operacionalização do método. Um professor, ao utilizar um método ativo para atingir seus objetivos, poderá operacionalizá-lo através da utilização das diferentes técnicas de dinâmica de grupo, conforme o quadro 1.



Quadro 1 –TÉCNICAS

INDIVIDUALIZANTES	SOCIALIZANTES
f) Entrevista g) Estudo de Caso h) Estudo de Texto i) Estudo Dirigido j) Fichas Didáticas k) Instrução Programada l) Interpretação de Texto m) Solução de Problemas	n) Aula Expositiva o) Caixinha de Surpresa p) Discussão 66 ou Phillips 66 q) Dramatização, “Role playing” ou Desempenho de Papéis r) Estudo do Meio s) Explosão de Idéias ou Brainstorming t) Grupo de Verbalização e Grupo de Observação u) Júri Simulado v) Painel ou Mesa-redonda w) Pesquisa x) Projetos y) Remador z) Seminário aa) Torneio bb) Trabalho em grupo ou Team Teaching cc) Zum-zum, Cochicho ou Phillips 22.

Fonte: Apostila Prof. Consuelo S. Santos (1997): Dinamizando o ensino em sala de aula.

Dessa forma, cada professor estabelece um modo de relação ou um fazer pedagógico de sua preferência, o que dependerá das suas concepções pedagógicas, de seu modelo de aprendizagem, de suas competências e atitudes e também de sua capacidade de adaptação.

### 1.5 Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em cinco capítulos.

O primeiro capítulo, que se inicia pela introdução ao tema, com a origem e contextualização do trabalho, define os objetivos do estudo, os aspectos que

justificam a importância da realização do mesmo e apresenta sua trajetória e metodologia.

No segundo capítulo ressalta-se a fundamentação teórica com conceitos referentes ao empreendedor e suas características e empreendedorismo, os fundamentos que exigem uma postura de mudança, os principais estudos e pesquisas sobre o perfil do empreendedor, as estratégias metodológicas e enfoques sobre as concepções pedagógicas.

No terceiro capítulo tem-se um estudo de caso e o seu resultado, como parte prática do trabalho, bem como a análise dos dados de um Programa de Capacitação de Educadores, aplicado pelo Sindicato das Escolas Particulares de Santa Catarina (SINEPE/SC).

No quarto capítulo apresenta-se uma abordagem metodológica para educadores, com perspectivas empreendedoras para a sua capacitação e seu processo de desenvolvimento, destacando-se a aprendizagem continuada, para verificar a sintonia existente entre o empreendedorismo e a capacitação docente.

O quinto e último capítulo constitui-se das conclusões e recomendações para futuros trabalhos, tendo em vista a sua necessária continuidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Fundamentos de empreendedorismo

#### PORTAS

Se você encontrar uma porta à sua frente, você pode abri-la, ou não.

Se você abrir a porta, você pode, ou não entrar em uma nova sala.

Para entrar, você vai ter que vencer a dúvida, o titubeio ou o medo.

Se você venceu, você dá um grande passo: nesta sala, vive-se.

Mas, tem um preço: são inúmeras outras portas que você descobre.

O grande segredo é saber: quando e qual a porta que deve ser aberta.

A vida não é rigorosa: Ela propicia erros e acertos. Os erros podem ser transformados em acertos quando com eles se aprende.

Não existe a segurança do acerto eterno.

A vida é humildade: Se a vida já comprovou o que é ruim, para que repeti-lo?

A humildade dá a sabedoria de aprender e crescer também com os erros alheios.

A vida é generosa: A cada sala em que se vive, descobrem-se outras tantas portas.

A vida enriquece a quem se arrisca a abrir novas portas.

Ela privilegia quem descobre seus segredos e generosamente oferece afortunadas portas.

Mas a vida pode ser também dura e severa: Não ultrapassando a porta,

Você terá sempre essa mesma porta pela frente.

É a cinzenta monotonia perante o arco-íris.

É a repetição perante a criação.

É a estagnação da vida.

Para a vida, as portas não são obstáculos, mas diferentes passagens...

Içami Tiba

O conhecimento e a informação são as “portas” da produção e a essência do produto. A disposição incessante de aprender é, sem dúvida, a capacitação mais importante que alguém pode ter. As portas não são fechadas pela natureza e sim pelo próprio homem. Abrir e transpor portas é querer ter uma visão de mundo e de realidade a qual são as percepções, os relacionamentos e as realizações das pessoas. Isso inclui, invariavelmente, o passado, o presente e a expectativa do futuro. Não manter as ferramentas, que constroem a educação, fechadas ou trancadas em algum compartimento, é permitir compartilhá-las, inventando formas diferentes de educar. Isso nada mais é que estar sintonizado, buscando capacitação adequada e permanente. É “transpor limites”, buscando a excelência, a maturidade e a mudança. Essas são ações daqueles ditos empreendedores.

Ratificando essa visão, Drucker, (1998, p. 57 ) aponta “Eles vêem o modelo, compreendem a ordem, experimentam a visão.” Segundo o autor, é empreendedor quem busca a mudança, reage a ela e a explora como sendo uma oportunidade.

Quando se usa o termo empreendedor, vem à tona uma das mais novas tendências para o gerenciamento de qualquer negócio: o empreendedorismo. É oportuno, pois, resgatar sua origem e conceituação.

O termo empreendedorismo surgiu na segunda metade do século XVIII e no início do século XIX com os economistas Richard Cantillon (1755) e Jean-Baptiste Say (1803), que não estavam somente preocupados com a economia em termos macro, mas também com as empresas, a criação de novos empreendimentos e o gerenciamento de negócios. O fato é que ambos consideravam os empreendedores pessoas que corriam riscos, porque investiam o seu próprio dinheiro.

Em 1911, com a publicação da obra de Joseph A Schumpeter denominada “Teoria de Desenvolvimento Econômico”, é que a conotação de empreendedor adquiriu um novo significado, ligando-o de maneira clara à inovação.

Para Liversey (apud, UFSC/LED 2000, p. 49):

“Ainda não temos nenhuma definição padrão de empreendedorismo”... eu sugeriria que o empreendedorismo de sucesso é uma forma de arte tanto quanto, ou talvez mais, é uma atividade econômica e, dessa forma, é tão difícil quanto todas as outras atividades artísticas para se explicar em termos de origem, método ou influência ambiental”.

Para Schumpeter (1978), a essência do empreendedorismo está na percepção e no aprimoramento das novas oportunidades no âmbito dos negócios, sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Adota-se, em português, o termo “espírito empreendedor” para o termo “entrepreneurships”. Drucker (1998) explica que os termos “entrepreneurship” e “entrepreneur” têm problemas de definição até mesmo na língua francesa na qual o primeiro termo teve origem. O autor afirma também que “entrepreneurships” não é arte nem ciência, mas sim uma prática e uma disciplina.

Já em Dolabela (1999, p.16) vê-se que “O empreendedorismo é um fenômeno cultural”.

A seguir algumas definições básicas são elencadas, seguindo diversos autores:

?? Segundo Lezana e Tonelli (1996), um dos principais motores da sociedade moderna é o empreendedorismo. Através dele, com seus negócios, que se gera riqueza e bem-estar, além de empregos.

?? Drucker (1974, p.63 ) argumenta que “o trabalho específico do empreendedorismo numa empresa de negócios é fazer os negócios de hoje, capazes de fazer o futuro, transformando-se em um negócio diferente”.

?? Para Barreto (1998, p.75 ),

“Empreendedorismo – habilidade de criar e constituir algo a partir de muito pouco ou do quase nada. Fundamentalmente, o empreender é um ato criativo. É a concentração de energia no iniciar e continuar um empreendimento. É o desenvolver de uma organização em oposição a observá-la, analisá-la ou descrevê-la. Mas é também a sensibilidade individual para perceber uma oportunidade quando outros enxergam caos, contradição e confusão. É o possuir de competências para descobrir e controlar recursos aplicando-os da forma produtiva”.

Todas essas definições remetem o perfil do profissional exigido pela globalização a uma outra formatação. Pode-se observar que as organizações estão substituindo nomenclaturas, por exemplo, chefe para líder, empregados para colaboradores. Encontra-se também quem seja mediador, facilitador, porém hoje é comum ouvir o nome de empreendedor ou intraempreendedor.

Percebe-se, porém, que há diferenças a respeito das definições exatas, embora haja um consenso no que difere o empreendedor de pessoas comuns qual seja: a maneira de o empreendedor lidar com as oportunidades e perceber a mudança. Outros autores, também, discutem a definição do termos. Dentre eles, destacam-se:

• Elly e Hess (apud, UFSC/LED 2000, p. 45) o qual afirma que

“Os economistas têm, lançado mão da língua francesa por uma palavra para designar a pessoa ou grupo de pessoas que assumem a tarefa e a responsabilidade de combinar fatores de produção dentro da organização empresarial e manter essa organização em funcionamento. Eles são chamados empreendedores...”

• Para (Fillion, 1991 p.38 ), o empreendedor é:

“pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive usando-a para detectar oportunidades de negócios. Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente

arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor”.

Em Gerber (1996, p.43 ), vê-se que:

“empreendedor é o inovador, o grande estrategista, o criador de novos métodos para penetrar ou criar novos mercados; é a personalidade criativa; sempre lidando melhor com o desconhecido, perscrutando o futuro, transformando possibilidades em probabilidades e caos em harmonia”.

Guilhon e Rocha (1999, p.45 ) apresenta o empreendedor como aquele que objetiva o sucesso, que possui controle do seu negócio e visão holística do mesmo. É independente e toma suas decisões de acordo com a sua vontade e visão dos fatos. É flexível para se adaptar às repentinas mudanças no mercado, aprendendo com suas próprias experiências.

Segundo McClelland (apud Fillion, 1997, p.73) “um empreendedor é alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal”.

Após McClelland, com o objetivo de definir o que são empreendedores e quais suas características, os comportamentalistas dominaram por 20 anos (1960 a 1980) o campo do empreendedorismo.

Joseph A Schumpeter (1978 ) afirma que empreendedor é o responsável pelo processo de destruição criativa, sendo o impulso fundamental que aciona e mantém em marcha o motor capitalista, constantemente criando novos produtos, novos métodos de produção, novos mercado e implacavelmente, sobrepondo-se aos antigos método menos eficientes e mais caros.

Amit, (1993) vê os empreendedores como indivíduos que inovam, identificam e criam oportunidades de negócios, montam e coordenam novas combinações de recursos (funções de produção) para extrair os maiores benefícios de suas inovações.

?Marshall (apud Longen, 1997, p. 39) entende que

“O empreendedor é alguém que se aventura e assume riscos, que reúne capital e o trabalho requerido para o negócio e supervisiona seus mínimos detalhes, caracterizando-se pela convivência com o risco, a inovação e a gerência do negócio”.

?Drucker (1998, p.135- 143) refere-se aos empreendedores como “indivíduos inovadores. A inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio ou serviço diferente. O empreendedor sempre está buscando a mudança, reage a ela, e a explora como sendo uma oportunidade”.

O “empreendedor”, dizia o economista francês J. B. Say (apud UFSC/LED, 2000), por volta de 1800, transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento. Só não sabia quem é esse “empreendedor.

?McClelland (1961) mostrou que o ser humano é um produto social e tende a reproduzir seus próprios modelos. Assim quanto mais empreendedores uma sociedade tiver e quanto maior for o valor dado a eles, maior será a quantidade de jovens que tenderão a imitá-los, incutindo na cultura da sociedade o espírito, as características peculiares do empreendedor.

?Para Pinchot (1985, p.12) o empreendedor é “alguém que preenche o papel de um intrapreneur fora da organização”

?Filion (1997, p.46) aborda o empreendedor como:

“ uma pessoa imaginativa, caracterizada por uma capacidade de fixar alvos e objetivos. Esta pessoa, manifesta-se pela perspicácia em detectar as oportunidades, potenciais e continua a tomar decisões relativamente moderadas, tendo em vista modificá-las; esta pessoa continua a desempenhar um papel empresarial”.

?Para Julien ( apud UFSC/LED 2000, p.47 ),

“O empreendedor é aquele que sabe imaginar novamente, tem uma grande confiança em si mesmo, é entusiasta, tenaz, ama resolver problemas, ama dirigir, combate a rotina, evita constrangimentos...”



Também o termo intraempreendedorismo é bastante discutido pela atual literatura sobre empreendedorismo. Vários autores expõem suas definições sobre ele. Dentre eles, citam-se:

Para Guilhon e Rocha (1999) o intraempreendedorismo pode ocorrer em função do mercado em que a empresa se insere ou em decorrência de um plano estratégico direcionado para a inovação. O cerne do incentivo ao intraempreendedorismo está associado à necessidade de saídas criativas e inéditas de produtos/serviços da empresa. O Intraempreendedor tem como necessidade estar comprometido com o projeto de implantação de um novo produto ou serviço na empresa em que trabalha. Procura o sucesso de seu projeto como recompensa pela sua dedicação que, em geral, vem seguida de uma vantagem pecuniária

Pinchot (1989) apresenta vários enfoques, dentre eles citam-se:

Intraempreendedor são todos os sonhadores que realizam. Aqueles que assumem a responsabilidade pela criação de inovações de qualquer espécie dentro de uma organização. Pode ser o criador ou o inventor, mas é sempre o sonhador que concebe como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa.

Intrapreneur é qualquer sonhador que realiza. Aqueles que têm a responsabilidade de criar inovação de todo o tipo dentro da organização. O intrapreneur pode ser o criador ou inventor, mas é sempre o sonhador que figura, que maquina como transformar uma idéia em uma realidade lucrativa.

Apresentar-se-á, também, a forma como os autores definem o empreendedor e o empreendedorismo, em três dicionários (apud UFSC/LED, 2000, p.38-39)

Nova Larousse Clássica: aquela pessoa que efetua uma obra para um cliente, sem se subordinar a ele. Chefe de uma empresa artesanal ou industrial.

Robert Dicionário, Tomo 2

a) Aquele que empreende qualquer coisa;

b) pessoa que se encarrega de execução de um trabalho por contrato empresarial;

- c) toda pessoa que dirige um negócio por sua própria competência e que coloca em execução os diversos fatores de produção tendo em vista vender os produtos ou serviços.

Um Dicionário de Ciências Sociais: o termo empreendedor denota a pessoa que exercita total ou parcialmente as funções de:

- a) iniciar, coordenar, controlar e instituir maiores mudanças no negócio da empresa, e/ou;
- b) assumindo riscos dessa operação que decorre da natureza dinâmica da sociedade e do conhecimento imperfeito do futuro e que não pode ser convertido em certos custos através de transferência, cálculo ou eliminação.

## 2.2 Fundamentos da Mudança

*“São os talentos humanos que têm a capacidade de fazer a diferença e efetivar mudanças. Quem não muda por iniciativa própria acaba sendo “mudado” pelas circunstâncias. É preciso que cada talento vença a barreira do medo de mudar. Mudar é um ato de coragem”.*

Cícero Penha

Neste atual cenário de mudanças, Senge (1990, p.8) garante que: “a maioria das iniciativas de mudança fracassa!”: O que demonstra que não se tem sustentação de mudanças significativas, incluindo as instituições educacionais, mesmo que pessoas de muito talento estejam “conduzindo a mudança”. E tudo segundo o autor, porque as fontes desses problemas estão “em nossa forma básica de pensar”. Se estas fontes não mudarem, nenhuma “nova contribuição” produzirá ação produtiva. Os líderes, compara ele, são como alguns jardineiros que imploram que a planta cresça, porém nenhum tenta “convencer” a planta a “desejar” crescer.

A planta necessita de muitos fatores, entre eles: água, nutrientes no solo, luz solar, espaço para raízes, folhas, ramos. Antes que atinja seu potencial, pode encontrar restrições contornáveis, nem sempre inevitáveis. Qualquer um dos fatores mencionados poderia impedir seu desenvolvimento.

Assim, líderes educacionais precisam focar os processos que limitam ou impedem a mudança. Incitar as pessoas para serem mais entusiastas e comprometidas e para resultados a curto prazo.

A biologia ensina que, para mudar, é necessário compreender os processos que estimulam o crescimento, o desejo de mudar. Preceitua que é preciso reconhecer a importância da capacidade de aprendizagem. E isso requer uma mudança fundamental na maneira de pensar, requer tanto paciência quanto urgência. Pede uma visão de que mudança começa pequena, em cada um, depois vai crescendo ao longo do tempo, já que todas as grandes coisas possuem inícios pequenos, como é sabido.

A idéia de que “a única coisa constante é a mudança” tem sido uma verdade da vida desde, pelo menos, a época de Heráclito, cerca de 500 a.C. Atualmente, a palavra “mudança” tem conotações diferentes. Pode ser: mudança interna, externa, na estrutura, na concorrência, na tecnologia, no mercado, entre outras. Pode significar, ainda, programas de: re-organização, reengenharia, relacionamento, revisão, “re-alguma coisa” os quais, se impostos, as pessoas não resistem, haja vista elas resistirem a serem mudadas mesmo sabendo que isso depende delas mesmas.

Oportunidades inovadoras podem surgir quando há mudança em percepção. Matematicamente não há diferença nas afirmações: “O copo está cheio pela metade” e “O copo está vazio pela metade”. As conseqüências e o significado, porém, são diferentes porque a percepção muda ao ver o copo “meio cheio” ou vê-lo “meio-vazio”. Os fatos não mudam. O seu significado é que muda.

Para desenvolver a habilidade de percepção é preciso mudar a forma de pensar. É preciso aprender a lidar com as pessoas, aprender administrar *com* as pessoas e não *as* pessoas. É mister entender a “força de vontade”, as “ações do coração”, o “desejo sincero de servir ao mundo”. Urge encontrar

tempo e espaço para buscar a felicidade, o prazer, a satisfação, a emoção do ser gente. É preciso enxergar o todo, ou, nas palavras de Senge (1990, p.36) “a beleza de uma pessoa ou de uma flor ou de um poema reside em vê-los por inteiro” .

Algumas pessoas já tiveram uma vaga “sensação” de que não conseguem se manter atualizadas com recentes acontecimentos em suas áreas. Quase em todas as reuniões e conferências ouve-se alguma coisa com referência ao “desafio das mudanças”. Aí surge uma ligeira sensação de que as mudanças fugiram do controle. Essa ansiedade, contudo, não é partilhada por todos. Educadores prosseguem como se nada tivesse mudado e nada viesse a mudar. Buscam uma “imunidade diplomática” para as mudanças.

Pessoas velhas resignadas, pessoas de 35 anos já velhas, tentam convencer-se de que nada hoje é diferente do ontem. Isso mostra que por não ser possível “medir” uma mudança, há quem tente negar sua existência.

Viver, hoje, exige uma adaptação à mudança. É um desafio muito maior do que viver tempos atrás. É um constante esforço de rompimento com o passado, com a linguagem, conceitos e modos de fazer as coisas. Exige também agilidade e rapidez.

A sensibilização das pessoas é uma das ferramentas mais importantes em um mundo de tantos desafios, trazidos pela era do conhecimento e para que elas possam ser agentes de modificações, precisam compreender a complexidade da mudança e saber gerenciar o novo patrimônio do saber. A chamada era industrial deu lugar à era do conhecimento, da competitividade, da capacidade de agir.

É grande o número de consumo de livros, curso, seminários, viagens, congressos, encontros, pesquisas, relatos. Mesmo não sendo possível absorver tudo, é possível sentir uma certa tendência, uma leve sensação de esperança das pessoas sintonizarem um mesmo canal, convergirem seus olhares para um novo horizonte, abrindo perspectivas e possibilidade de mudança, de transformação, de valorização, de olhar o que as cerca, o bairro, a empresa, o relacionamento de amizade, de carinho, enfim, o seu cotidiano.

Impulsionar a mudança, depende de cada ser humano, que para atender as demandas da vida é importante construir, por meio das comunicações, o seu espaço de ser e de conviver. É preciso, portanto, buscar motivos para mudar.

A necessidade de estar sempre à frente, sempre conectado com o mundo, leva as pessoas a buscarem cada vez mais conhecimento, porque o conhecimento tornou-se recurso-chave. Não se pode esquecer que a competição é cada vez maior e a tendência na soma destes dois fatores resulta em necessidade urgente de transformação (Drucker, 1999a) .

As exigências do mundo do trabalho, a complexa vida pessoal e social, as mudanças da sociedade da informação, os diferentes grupos de pessoas, os diferentes espaços e situações, fazem surgir a sociedade do conhecimento que está centrada em competência e habilidades. (Moretto, 2001)

Havendo provocação para atender a todas essas transformações, as pessoas sentem-se mais motivadas para atuar nas suas atividades com o intuito de buscar competências e habilidades que as encaminhem para a formação de um novo homem, do homem empreendedor, do homem com visão para ver o que outros não vislumbram. “Um novo homem, equipado com novas formas de pensar” (Senge, 1990, p.18) Um homem capaz de exercer sua cidadania, desenvolver suas aptidões, um ser mais solidário, criativo, crítico, justo, inovador, corajoso, determinado, ousado.

O maior desafio está em resgatar o convívio, a dignidade, os sonhos, perspectivas, direitos vinculados à cidadania, o entender de gente.

Na ciência e na pesquisa encontra-se a certeza de que as pessoas não são máquinas, não são objetos, não são acessórios. Pessoas são pessoas e como tal não podem ser manipuladas e programadas. Não nascem com um manual de instrução ou com um certificado de garantia. É preciso ressaltar, todavia, o quanto é importante ser honesto, verdadeiro, acima de tudo, congruente.

A tecnologia, com suas máquinas inteligentes, traz a garantia de que pode programar, relatar, estruturar, fazer, conectar e apresentar resultados pelas pessoas, que pode mudar a forma de ver e ler o mundo; jamais, porém,

ela será capaz de sentir, pensar ou amar pelos homens. Nenhuma máquina inventada é capaz de mudar sentimentos, de “prever” intuições de alguém. Nem mesmo uma pessoa conseguirá mudar outra pessoa sem que esta permita e queira mudar (Schmitt, 1979).

Diante de tanta complexidade, de tanta diversidade, as pessoas se sentem desamparadas, pois é difícil administrar as mudanças na velocidade, sem precedentes, em que elas ocorrem. De mero espectador, o homem passa a autor e ator, quando na verdade do que mais se gosta, ou o que lhe é mais confortável, é o permanente, a receita pronta, a cópia. Por isso, a mudança de percepção é importante e urgente para que possam surgir pessoas mais hábeis, livres, ativas e com reflexão crítica, percebendo possibilidades e limites (Almeida, 1991).

Quando se pensa mudança, pensa-se em qualidade e confiança. Quando se pensa qualidade, procura-se atuar na valorização e nas relações das pessoas e no ambiente em que elas vivem, com uma real preocupação no seu bem-estar. A busca dessa qualidade passa pela educação formal e informal, pelo meio ambiente, pela cidadania, pela qualidade de vida, pelo ser empreendedor.

Qualidade de vida é a ponte, é a harmonia entre os diversos papéis que se desempenha no dia-a-dia com rápidas mudanças de cenário, para o que é imprescindível rever alguns pontos e determinar mudanças.

Verifica-se então que qualidade não está calcada em técnicas e tecnologias e sim em pessoas. As pessoas passam a ser a tecnologia de ponta, que precisam estar atentas para não se tornarem mecânicas, nem limitar ou impedir de ver a realidade. Para que isso ocorra, é primordial adquirir confiança para ousar. Qualquer pessoa deveria almejar ter garra, interesse, persistência e fé, mas também sonhos. Ousar é sonhar, é acreditar, mas não basta sonhar e acreditar, faz-se necessário fixar estratégias para que os sonhos, as metas se transformem em realidade, em desempenho.

Para essa busca da qualidade de vida, há dois atributos indispensáveis ao bom alimento mental: a vivacidade e o entusiasmo. Ter à volta pessoas

vivas e entusiastas, no entanto, depende de como o ser humano determina sua vida.

De acordo com Marins, (1998, p.21 ) essa determinação de vida pauta-se no conceito de mudança. Afirma ele que:

“Mudar: a única certeza estável. Viver hoje exige uma grande disposição para a mudança e para a novidade. Exige, também, um constante esforço de rompimento com o passado, com a linguagem, com os conceitos e modos com os quais fizemos a mesma coisa”.

As pessoas interessadas e comprometidas com mudanças fazem a diferença, porque estão cultivando a capacidade de aprender; são aprendizes da vida e coerentes com as aspirações humanas que vão muito além de comida, abrigo e bens.

Há um novo mundo de requisitos e exigências e o melhor caminho para preenchê-los é a criatividade, o humor, o aprendizado constante, a energia. No entender de Franco (1999, p.7), “além de saber muitas coisas, saber fazer muitas coisas, é preciso saber ser uma pessoa vencedora”.

Quem adotar a idéia da mudança estará preparado para os trajetos que pode ampliar sua capacidade de conjugar por inteiro não só o verbo mudar, mas também os verbos aprender, viver e amar, seja como pessoa ou profissional. A decisão é de cada um.

As decisões de mudanças surpreendem a cada instante e as indecisões sobre que atitude tomar diante delas são desafios constantes de preparação para vencê-los. Com conhecimentos poder-se-á administrar essas mudanças conquistando vitórias agora e amanhã. Um amanhã baseado na sociedade do conhecimento, para a qual dever-se-á estar preparado, atendendo às possíveis mudanças que acontecerão, cedo ou tarde, sabendo como lidar com elas. O futuro está aí, batendo à porta. Com um olhar holístico é possível encarar o mundo e o hoje. Olhar para frente é saber aproveitar o que a vida tem a oferecer, porém aproveitando-a com coerência, disposição e uma visão, que permite resolver os desafios com maior eficácia. Com discernimento, com paciência se pode encontrar soluções para os desafios que se apresentam e se avolumam no cotidiano.

Dessa forma, então, fica mais fácil colocar em prática um dos pilares da educação que é o aprender a conviver. Conviver com os alunos, com os pais, enfim, com a comunidade escolar, olhando a todos como seres humanos completos e integrados. Espelhando-se neles para se compreender e compreendê-los, seguindo o caminho do sucesso.

Assim agindo, busca-se o ser aprendiz que é capaz de ser competitivo. Ser competitivo é ter forças para enfrentar as profundas modificações da sociedade. É ter o poder de, diferenciadamente, encarar a vida pessoal, social e profissional, preparando para passar, ou enfrentar as avalanches de mudanças.

Nesse aspecto, as instituições escolares necessitam aperfeiçoar seu processo educativo com rapidez e flexibilidade, ou seja, estar em aperfeiçoamento contínuo. O que implica melhorar o que já faz, buscando estratégias para poder gerenciar pessoas e processos, embora os gestores educacionais tenham a consciência de que não é fácil conseguir que os educadores assumam o compromisso de mudar constantemente. Eles até compreendem que a mudança se faz necessária, no entanto é inerente à natureza humana agarrar-se às velhas formas de fazer as coisas.

Na opinião de Blanchard (1997, p. 2) há um meio de sair dessa confusão. Para isso ele se baseia em três pontos chaves:

1. O sucesso das organizações está inteiramente relacionado ao uso criativo da energia humana inexplorada.
2. Para liberar esta energia, é preciso fazer das pessoas suas parceiras.
3. Para fazer das pessoas suas parceiras é preciso engajá-las significativamente no aperfeiçoamento da operação atual da organização ou criação de seu futuro.

Weisbord (apud Blanchard, 1997, p.2), falava da necessidade de transcender o passado quando escreveu:

“se eu pudesse fazer uma pergunta a uma bola de cristal a cada nova situação enfrentada, ela não seria: “O que está errado e como consertá-la?, mas sim, “ o que é possível realizar aqui e quem se interessa?”



Pode-se afirmar que ao considerar os esforços de um grupo de professores, busca-se concentrar energias. Quanto mais se estiver disposto a investir e aproveitar esta energia, canalizando-a na formação do educando, maior será o sucesso desta instituição escolar. É preciso envolver as pessoas da organização, fazendo parcerias, para fazer nascer a participação e a ajuda. Um grande estímulo para se sentir e ser melhor.

O maior atributo de uma pessoa não é a inteligência e sim a vontade. É a vontade que faz caminhar, agir e viver. É ela que mostra ser preciso firmeza na perseguição de objetivos. Por ela dá-se a transformação na forma de ser, entender e praticar. Com ela volta-se a acreditar, a desejar, a querer o sucesso. Através dela, enxergam-se as coisas boas da vida. Sem vontade não há mudança, porque mudar é uma decisão pessoal intransferível, que só depende da disposição individual. A partir desta vontade, o coletivo consegue se firmar com mais continuidade.

Há necessidade de mudança no perfil do profissional de hoje. Ao abordar esse tema, Franco (1999, p.24) afirma: “Valores como disciplina, cumprimento de normas e extrema especialização estão sendo substituídos por iniciativa, criatividade e aprendizado contínuo”.

Muitas pessoas estão ignorando este mundo de exigências e requisitos. Para não ser “atropelado” é melhor conhecer este mundo. Passando de vítima a agente das mudanças, considerando que a modernização passa pelas questões humanas.

Ao adotar uma nova visão de mundo, está se assumindo um processo sem fim, sem limites, de uma busca incessante.

“Quem adota a mudança constante como modo de ver o mundo estará a todo momento pronto a encontrar novos princípios e formas de atuação que ampliam sua própria capacidade. Não há limite para o auto – desenvolvimento” (ibide, p.42).

A experiência e a história, porém, mostram que as pessoas são assim mesmo, lutam pela liberdade e, quando ela lhes é oferecida, resistem, temem-na exatamente porque é uma coisa nova. Aperfeiçoar a compreensão de mundo de imagem humana passa por um aprendizado que pode ser atingido

pela convivência. E convivência nada mais é do que educação, do que aprender a acreditar.

Para que aconteça uma mudança, as pessoas precisam ousar. O medo de expor-se é uma dificuldade comum que se observa nas pessoas. Mas é preciso não ter medo de pensar para aprender e crescer.

Segundo Henry Ford (apud Deming, 1997, p.25) “Pensar é uma atividade realmente trabalhosa, por isso poucas pessoas a executam”. Conta-se que certa vez ele remunerou um projeto apresentado por um funcionário, mas o projeto não lhe era útil, perguntado sobre o porquê da remuneração se o projeto não servia, respondeu: “Não o recompensei pelo projeto, mas sim por ter pensado e mostrado interesse nos nossos resultados”. Ousar e crescer não significa só pensar e aprender. Significa transformar os conhecimentos em atitudes.

As incertezas levam as pessoas a se preocuparem muito mais com as questões profissionais, esquecendo e deixando de lado as questões pessoais. É preciso aprender a administrar o tempo pessoal, familiar, social profissional, buscando um equilíbrio entre o trabalho, o lazer e o prazer. “Tempo é vida” (Franco, 1999).

O homem tornou-se frio manipulador e calculista pela racionalidade da organização moderna, por esta razão é urgente reavivar as emoções e a garra, a alegria e a satisfação de realizar. Para isso, é necessário vencer os desafios e operar mudanças que, realmente representem avanços consideráveis.

Mudar significa correr riscos e arcar com as consequências. E correr riscos é característica de empreendedor. Há disposição para ser empreendedor? Há vontade para mudar? É necessário mudar? Modismo, ou certeza? Os profissionais que são empreendedores inspiram os outros também a serem, criam uma equipe de colaboradores mostrando que há espaço para quem tem (boas) idéias, iniciativa e para quem realiza.

A Globalização, a busca constante da competitividade e a revolução científica e tecnológica transformaram o mundo e, conseqüentemente, as vidas profissionais. Isso vem ocorrendo primordialmente devido a mudança de processos.

Alguns caminhos da Mudança são apontados por Bennis (1999, p. 87):

- 1- Discordância e conflito: envolve rancor, zanga e mal estar.
- 2- Confiança e verdade: requer clareza, visão, participação, considerado um bom caminho.
- 3- Elites e revolucionários: a elite detém o poder, os recursos e o dinheiro e os revolucionários, na sua maioria formada de jovens, contam com a ambição, motivação e energia.
- 4- Fatores externos: sociedade X organização.
- 5- Cultura ou mudança paradigmática: acredita-se ser este caminho mais importante. As pessoas têm normas, valores, crenças e paradigmas e com isso as mudanças básicas se processam lentamente.

Sendo assim, só a mudança garante a permanência dos bons profissionais frente ao poder de (re)evolução. Enfim, participar deste mundo é ter energia para tecer e dar forma aos pensamentos, influenciando-os na construção de uma sociedade mais justa e mais concreta.

## **2.3 Perfil do Empreendedor**

Os estudos na área do empreendedorismo mostram que as características ou o espírito empreendedor, da indústria ou da instituição, não é um traço de personalidade.

Para Meredith, Nelson e Nech (apud UFSC/LED 2000 p. 51)

“ Empreendedores são pessoas que têm a habilidade de ver e avaliar oportunidades de negócios; prover recursos necessários para pô-los em vantagens; e iniciar ação apropriada para assegurar o sucesso. São orientadas para a ação, altamente motivados; assumem riscos para atingirem seus objetivos”.

O quadro 2, de características e traços, dão um perfil do ponto de vista do trabalho de um empreendedor:

**Quadro 2 – Características e traços do empreendedor**

CARACTERÍSTICAS	TRAÇOS
Confiança	Confiança, independência, individualidade, otimismo
Orientação para a tarefa- Resultado	Necessidade de realização, orientação para o lucro, persistência, perseverança-determinação, trabalhador dirige “ou direção”, energia, iniciativa.
Assunção de riscos	Habilidade em assumir riscos, gosta de desafios.
Liderança	Comportamento de líder, dá-se bem com os outros, aberto a sugestões e críticas.
Originalidade	Inovativo, criativo, flexível (mente aberta), desembaraço, expedito, versátil, instruído, informado
Orientação para o futuro	Previsão, percepção

Fonte: UFSC/LED (2000, p.51) – Formação Empreendedora na Educação Profissional: Projeto Integrado MEC/SEBRAE de Técnicos Empreendedores

Também em McClelland (1961) vêm-se descritas características empreendedoras, quais sejam:

1. Conjunto de realização:

- busca de oportunidades e iniciativa
- corre riscos calculados
- persistência
- exigência de qualidade e eficiência
- comprometimento

2. Conjunto de planejamento:

- busca de informações
- estabelecimentos de metas
- planejamento e monitoramento sistemático

### 3. Conjunto de poder

- independência e autoconfiança
- persuasão e rede de contatos.

O empreendedor tem um novo olhar sobre o mundo à medida que presencia a evolução. Valoriza suas experiências, valoriza seu valor, tomando decisões e decisões acertadas. Abre novas trilhas, explora novos conhecimentos, define objetivos e dá o primeiro passo. “Ninguém pescará um peixe se não jogar o anzol e a isca na água” (Gerber, 1996, p.41).

O século XVIII foi marcado por grandes modificações nos processos industriais. A revolução industrial teve início no século XVII, se caracterizando pela mudança dos processos produtivos que eram feitos manualmente e passaram a ser feitos por máquinas. Essa época modificou ou transformou os meios de produção, as relações econômicas, as relações sociais e as relações culturais. Como consequência aconteceu a divisão do trabalho, a produção em série e a urbanização. O homem passou a ser visto como uma máquina produtiva e não como gente.

Procurando cada vez mais a eficácia, surgiram os grandes pensadores aliados aos interesses dos empresários. Cenários com novas estratégias. Fala-se em marketing e relações humanas. As idéias de Taylor imperaram, porém o consumidor se faz ouvir, surgindo a segmentação do mercado de Sloan: a diversidade, modelos específicos para usuários diferentes. Ela foi colocada em cheque com o mundo da informática, com a nova visão de mundo. Ouviu-se, então, Peter Drucker, considerado o pai da gestão. Colocou-se de lado o mecanicismo e surgiu a preocupação com o indivíduo. Descobriu-se que, para o bom desempenho, auto-estima é vital. Com as tecnologias de informação, o homem passa a ser o centro das atenções, (Mckema, 1999).

Hoje, fala-se do “Capital Intelectual” que nada mais é do que: conhecimento, experiência, especialização. Ferramentas ou estratégias utilizadas para se ter sucesso e ser competitivo. A mão-de-obra passa a ser cabeça-de-obra. É o conhecimento e a capacidade gerando novas idéias. O foco está nas pessoas.

Assim, o perfil do profissional de sucesso que lidera suas concepções e suas atitudes está em pessoas que conseguem “harmonizar esforços individuais ou coletivos e que criam algo novo e criativo” (Perrenoud, 2000).

Nas qualidades pessoais de um empreendedor, entre muitas, destacam-se:

- a) iniciativa;
- b) visão;
- c) coragem;
- d) firmeza;
- e) decisão;
- f) atitude de respeito humano;
- g) capacidade de organização e direção.

Traçar metas, atualizar conhecimentos ser inteligente, do ponto de vista emocional, conhecer teorias de administração, de qualidade e gestão, são mudanças decorrentes da globalização e da revolução da informação (Fernandes, 2001).

O empreendedor deve focalizar o aprendizado nos quatros pilares da educação: aprender a aprender, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a ser, e com isso, ser capaz de tomar a decisão certa frente à concorrência existente.

Novas habilidades vêm sendo exigidas dos profissionais para poderem enfrentar a globalização com responsabilidade, competência e autonomia. Buscam-se profissionais que desenvolveram novas habilidades e competências, com coragem de arriscar-se e de aceitar novos valores, descobrindo e transpondo seus limites (Mariotti, 1995).

O futuro é cheio de incertezas, por isso, é preciso refletir sobre: habilidades pessoais e profissionais; criatividade; memória; comunicação; como enfrentar este século.

Diferenciar-se dos demais, revalidar seu diploma pessoal e profissional, rever convicções, incorporar outros princípios, mudar paradigmas, sobrepor idéias antigas às novas verdades, este é o perfil do profissional que, trocando informações, dados e conhecimentos, poderá fazer parte do cenário das

organizações que aprendem, das organizações do futuro. São mudanças socioculturais e tecnológicas que fazem repensar hábitos e atitudes frente às novas exigências do mercado. Conquista-se a autonomia profissional quando se é perseverante, determinado, aprendiz, flexível e quando se tem:

?? Positividade

?? Organização

?? Criatividade

?? Inovação

?? Foco

Essas qualidades ajudam a vencer a competitividade dos tempos modernos (Degen, 1989). Pela experiência pode-se afirmar que a maioria das pessoas, se estimuladas, podem desenvolver habilidades empreendedoras.

Ouve-se e fala-se que o empreendedor precisa ter visão. Visão pessoal. Uma visão que vem de dentro. A maioria das pessoas tem pouca noção da verdadeira visão, dos níveis de significado. Metas e objetivos não são visão. Ser visionário é imaginar cenários futuros, utilizando-se de imagens mentais. Ter visão é perceber possibilidades dentro do que parece ser impossível. É ser alguém que anda, caminha ou viaja para inspirar pensamentos inovadores.

Esse enfoque se volta à disposição de assumir riscos e nem todas as pessoas têm esta mesma disposição. Não foi feito para ser empreendedor quem precisa de uma vida regrada, horários certos, salário garantido no fim do mês. O empreendedor assume riscos e seu sucesso está na “capacidade de conviver com eles e sobreviver a eles” (Degen, 1989, p.11).

Os riscos fazem parte de qualquer atividade, sendo necessário aprender a administrá-los, pois eles são um dos fatores mais importantes que inibem o surgimento de novos empreendedores. Um outro fator inibidor é o “capital social” que são valores e idéias que sublimemente nos foram incutidos por nossos pais, professores, amigos e outros que influenciaram na nossa formação intelectual e que, inconscientemente, orientam nossas vidas” (ibide, p.12).

Dessa forma, um pai engenheiro desperta no filho o ideal de seguir a mesma carreira, militares, pilotos, esportistas, até pessoas que raramente vão

vislumbrar ou ter interesse numa carreira de empreendedor exercem sua influência na formação das pessoas. É de se considerar, porém, que a avaliação mais objetiva do preparo para empreender é a percepção que a pessoa tem de si própria, refletindo na sua autoconfiança. Por analogia, “é raro alguém ousar fazer uma travessia a nado, se não se considerar razoavelmente preparado para realizá-la, tendo, por isto mesmo, a autoconfiança necessária” (ibide, p. 13).

Com o potencial empreendedor também isso acontece.

O que se aprende na escola, nas pesquisas, nas observações, vai se acumulando. O preparar-se para ser empreendedor, portanto, inicia-se com o domínio que se tem sobre tarefas que se fazem necessárias, o próprio desenvolvimento da capacidade de gerenciamento. O que falta, na verdade, é motivação para uma tomada de decisão para se tornar um empreendedor.

Decisões tomadas no cotidiano são inúmeras. Os processos de decisão nem sempre são simples, objetivos e eficientes como deveriam ser pois, se a intuição está de um lado; a análise racional está do outro.

Descrevem-se aqui os oito estilos de decisão, relatados por Cohen, (2001):

- ?? Intuitivo: tenta projetar o futuro, com perspectiva ao médio e do longo prazo, imaginando o impacto dessa ação.
- ?? O planejador: situa-se onde está e para onde se deseja ir, com planejamento e tendo um processo de acompanhamento, adequando à realidade sempre que for necessário.
- ?? O perspicaz: diz que além da percepção é necessário conhecimento.
- ?? O objetivo: sabe qual o problema a ser resolvido.
- ?? O cobrador: tem certeza das informações, vê a importância de medir e corrigir quando o resultado não foi o decidido.
- ?? O mão – na – massa: envolve-se pessoal e diretamente, acredita em grupos para estudos multidisciplinares.
- ?? O metódico: junta opiniões de amigos, especialistas, funcionários, tentando se convencer da solução a encontrar.



?? O estrategista: decide cumprir sua estratégia de crescimento, tendo percepção do que resolver. Diagnostica o problema para encontrar a solução e sua resolução com eficácia.

A decisão é de cada um. Interagir, refletir, deixar a cada um o momento de uma descoberta e desenvolvendo habilidades específicas para o sucesso da sua escolha é de responsabilidade única e exclusiva.

As características comuns que se encontram no empreendedor que fez uma escolha, tanto nas universidades como na sociedade, são difíceis para listar com precisão, porém diferentes autores chegaram a algumas conclusões. Elas dizem respeito às necessidades, conhecimento, habilidades e valores.

Aquelas referentes às necessidades são descritas por Birley & Westhead, (1982, apud Lezana, 1996, p.74) como sendo de: aprovação, independência, desenvolvimento pessoal e segurança.

As que se referem a conhecimentos, Lezana (1995, p.78) assim elenca:

- ?? aspectos técnicos relacionados a negócios
- ?? experiência na área comercial
- ?? escolaridade
- ?? formação complementar
- ?? experiência em organizações
- ?? vivência com situações novas.

As concernentes ao aspecto habilidade Ray (1993, p.349), enumera da seguinte forma:

- ?? Identificação de novas oportunidades
- ?? valorização de oportunidades e pensamento crítico
- ?? comunicação persuasiva
- ?? negociação
- ?? aquisição de informações
- ?? resolução de problemas

Finalmente os valores Empinotti (1994), argumenta que são os existenciais, estéticos, intelectuais, morais e religiosos.

É preciso, no entanto, ser registrado que, no contexto empresarial, essas características podem se desenvolver e atuar de forma positiva ou negativa. É a personalidade do empreendedor que fará o impacto decisivo para o sucesso.

## **2.4 Estratégias metodológicas para o empreendedor**

*“Hoje é vital não só aprender, não só desaprender, mas sobretudo organizar nosso sistema mental para aprender a aprender”*

*Edgar Morin*

É natural que as mudanças provoquem uma sensação de ansiedade, desconforto e até mesmo medo do desconhecido. Na vida pessoal ou profissional, os métodos de trabalho podem ser mudados, por isso não se deve lutar contra as mudanças.

É preciso ter uma estratégia de ação muito bem traçada quando uma mudança despontar no horizonte, seja ela no cenário nacional, ou na escola. Se se é educado para não dizer o que se pensa, por outro lado, compartilhar angústias, receios, frustrações faz com que a equipe de professores empreendedores perceba que há mais pessoas na mesma situação.

Para melhores oportunidades é necessário enxergar o momento propício para o desenvolvimento e o sucesso, em um cenário destruído, devastado é vislumbrar um mar de possibilidades. É necessário ter visão estratégica de longo prazo e capacidade de antecipar as mudanças do futuro. É mister buscar a sensação da surpresa da grande e difícil escalada ainda por vir, com decisão firme de continuar. Enfim em um ambiente de competição, antever necessidades e desenvolver novas competências é imprescindível.

As principais estratégias competitivas da atualidade são: qualidade – serviços – foco no cliente (aluno). Isso implica planejar e realizar uma educação que faça a diferença, com as habilidades necessárias para o futuro, já que ele - o futuro - está logo aí: “amanhã de manhã”. Fazer essa educação, buscar essas habilidades é o desafio educacional diante das rápidas mudanças

do mundo as quais fazem com que todos corram riscos de se tornarem obsoletos, ultrapassados. O mundo atual é o do conhecimento e da informação, permeado pela habilidade de falar ouvir e interagir.

Quem vai agregar esses valores à escola será o professor realizador, que cria e implementa, que tem conhecimento, experiência, competência e atitude.

Além do mais, tudo tende ou corre riscos de se tornar provisório, por isso as pessoas buscam atribuir significado e sentido de realização ao que fazem, sempre com desafio de preservar a identidade, escolhendo caminhos para equilibrar o antigo e o novo, o lento e o veloz, a reflexão e a ação. Não é e nem pode ser diferente com quem atua na educação, porque a escola é uma organização, uma grande comunidade de pessoas, uma comunidade viva. Já afirmava Confúcio, que o homem superior é persistente no caminho certo e não apenas persistente

Persistir é aceitar a idéia de que as pessoas são capazes de pensar, de se autocontrolar e de descobrir soluções, traçando estratégias pelo caminho do aperfeiçoamento contínuo. Persistir é perceber que existem outros caminhos para melhorar o que já não serve mais. É despertar os valores e sentimentos de fazer melhor o que já se faz. Essa estratégia do aprimoramento contínuo possibilita o desenvolvimento pessoal através da experiência da criatividade e das habilidades de percepção e comunicação, o que remete a marcas empreendedoras.

Algumas dessas marcas ou, sinais distintivos do empreendedorismo, segundo Bueno & Lapolli (2001, p. 39 a 41), são: velocidade, polivalência, visão, capacidade de realização e capacidade de compreensão intrapessoal e interpessoal. Em linhas gerais, assim detalham os autores esses sinais:

?? A 'velocidade' terá como predeterminação a prontidão, a atenção, o pré-planejamento, o espírito de liderança e a capacidade de em situações emergentes de tomar decisões urgentes, com eficiência e eficácia.

?? A 'polivalência' revela aptidões internas.

?? A 'visão' constitui-se sob a formação e a experiência em situações reais e em teorias.

?? A 'capacidade de realização' é, geralmente, consequência do planejamento preciso dos empreendimentos.

?? A 'capacidade de compreensão intrapessoal e interpessoal' define-se como a aptidão de equilíbrio emocional próprio e de interferência no equilíbrio emocional dos outros e das organizações.

Analisando as considerações acima feitas, verifica-se que a possibilidade de se implantar e implementar o empreendedorismo nas escolas começa pela perspectiva que faz a diferença, aquela que remete a imagens, atitudes e execução do que se pretende fazer, aquela que mostrará, ou que definirá, a importância do empreendimento; em outras palavras, a perspectiva empreendedora.

Essa perspectiva deve começar com uma imagem bem delineada do futuro, com uma visão integrada do mundo, e não fragmentada, contemplando o todo, do qual derivam as partes. Ela encara o "negócio" ou empreendimento como uma rede de componentes, na qual cada um contribui para um esquema mais amplo e cuja a pergunta é: " Como deve funcionar o empreendimento?" que se distancia muito da perspectiva do técnico cuja pergunta é: "Que trabalho tem de ser feito?"

O empreendedor cria seu modelo, observa o mundo e pergunta: "Onde está a oportunidade? Como um empreendimento parecerá para o consumidor? Como se distinguirá dos outros?" Para o empreendedor, o cliente sempre é uma oportunidade. Suas necessidades, como descobri-las e como podem ser atendidas é o seu grande estímulo.

Apontam-se a seguir caminhos e dicas para um empreendedor, segundo Dolabela (1999, p.177-191).

?? Caminho 1: Desenvolver o conceito de si – A auto estima é o alicerce para se mudar, inovar, convencer-se de que é capaz ou realizar, enxergar seus pontos fortes e fracos.

- ?? Caminho 2: Perfil empreendedor – Saber usar características individuais para o sucesso na atividade empreendedora
- ?? Caminho 3: Aumento da criatividade – Dominar, estimular, conhecer processos e atitudes que levem à criatividade.
- ?? Caminho 4: Processo visionário – Desenvolver visão e aprender a identificar, agarrar e gerar oportunidades.
- ?? Caminho 5: Construir uma rede de relações – Relações que passam servir de suporte ao desenvolvimento e aprimoramento.
- ?? Caminho 6: Avaliação das condições para iniciar o plano de negócios – Avaliar a própria criatividade para começar a fazer seu Plano de Negócio.
- ?? Caminho 7: Concluir a elaboração do Plano de Negócios – Viabilidade da empresa e o seu planejamento em detalhes.
- ?? Caminho 8: Capacitação para negociar e apresentar uma idéia – É uma atividade cotidiana do empreendedor, é entendida como cooperação entre as partes para alcançar os objetivos.

Marins Filho (2000) também apresenta 10 Dicas para um Empreendedor, são elas:

1. Boas idéias são comuns a muitas pessoas. A diferença está naqueles que conseguem fazer as idéias transformarem-se em realidade, isto é, implementar as idéias. A maioria das pessoas fica apenas na “Boa idéia” e não passa para a ação. O empreendedor passa do pensamento à ação e faz as coisas acontecerem.
2. Todo empreendedor tem uma verdadeira paixão por aquilo que faz. Paixão faz a diferença. Entusiasmo e Paixão são as principais características de um empreendedor.
3. O empreendedor é aquele que consegue escolher entre várias alternativas e não fica pensando no que deixou para trás. Sabe ter foco e fica focado no que quer.
4. O empreendedor tem profundo conhecimento daquilo que quer e daquilo que faz e se esforça continuamente para aumentar esses conhecimentos sob todas as formas possíveis.

5. O empreendedor tem uma tenacidade incrível. Ele não desiste!
6. O empreendedor acredita na sua própria capacidade. Tem um alto grau de auto-confiança.
7. O empreendedor não tem fracassos. Ele vê os “fracassos” como oportunidades de aprendizagem e seguem em frente.
8. O empreendedor faz uso de sua imaginação. Ele imagina-se sempre vencedor.
9. O empreendedor tem sempre uma visão de vários cenários pela frente. Tem, na cabeça, várias alternativas para vencer.
10. O empreendedor nunca se acha uma “vítima”. Ele não fica parado, reclamando das coisas e dos acontecimentos. Ele age para modificar a realidade!

Dentro dos vários aspectos para o empreendedorismo, há que se apresentar, ainda, o enfoque de algumas estratégias, segundo Bordenave & Pereira (2001):

- ?? A estratégia organizacional – Todos querem “se organizar”, porém as reações são as mais diversas quando se quer elaborar um organograma. Criam sua escola em torno de pessoas e não em torno de funções. “Personalidades, boa intuição, boa vontade, bom relacionamento e sorte não são ingredientes de uma organização bem-sucedida.” Uma escola, uma organização exige muito mais. O que se tem a fazer é fornecer as informações, os “tijolos” da construção, ao espírito empreendedor adormecido no subconsciente das pessoas, necessários para o crescimento, para ultrapassar os limites, rompendo com as amarras do comodismo, deixando surgir a construção – conhecimento.
- ?? Estratégia gerencial – Uma estratégia gerencial não depende de pessoas com diplomas, com técnicas sofisticadas. Depende de um sistema gerencial. O sistema é a estratégia, a solução de problemas. Isso quer dizer que é preciso transformar o problema de pessoal, de professores em oportunidades, elaborando cada detalhe de antemão.

?? Estratégia pessoal – não se pode forçar ninguém a fazer qualquer coisa, é preciso criar um ambiente para fazer. O empreendedor leva a sério tudo que precisa ser feito. Tem responsabilidade de fazer, se descobrir que há uma idéia por trás do que deve ser feito.

Essas considerações verificam-se no seguinte depoimento, dado pelos próprios autores supracitados:

“O trabalho que executamos é um reflexo de quem somos. Se somos negligentes no trabalho, é porque somos negligentes. Se somos lentos no trabalho, é porque somos lentos. Se ficamos entediados pelo trabalho, é porque somos entediados com nós mesmos, não com o trabalho. O trabalho mais humilde pode ser uma obra-de-arte, quando executado por um artista. Portanto, o trabalho aqui não se realiza fora, mas dentro de nós. A maneira como executamos nosso trabalho é um espelho de como somos interiormente” (ibide, p.161).

Cada um deve ser a força que injeta vida na idéia do trabalho. Não existe trabalho indesejável. Há sim, pessoas que vêem trabalhos indesejáveis. É preciso gostar do que se faz, esse é o ingrediente. Acresce-se a ele o acreditar naquilo que se faz. Caso contrário, ver-se-á o trabalho como castigo e recorrer-se-á a várias desculpas para não fazê-lo. Não se verá oportunidade no que precisa ser feito.

O empreendedor dedica-se a ser o melhor possível. Como afirma Mariotti (1995, p. 44): “Negócio é um lugar onde tudo o que sabemos fazer é testado por aquilo que não sabemos fazer, e que o conflito entre os dois é o que causa o crescimento, o que dá sentido”.

O que se percebe, no entanto, é que alguma coisa está faltando na vida de muitos, pois não conseguem o que desejam deles próprios, dos empregos, das famílias. Não conhecem valores, propósitos, padrões. Não vivem relacionamento e, para preencher esse vazio, buscam “coisas” para fazer, para distrair.

É preciso dar sentido, ordem, significado, foco para um resultado positivo. Para isso, é necessário descobrir um lugar onde o “ser gente” seja

pré-requisito, onde palavras como: comprometimento, caráter, integridade, visão, fazer bem feito, sejam usadas como etapas de ação para levar ao sucesso desejado. Também há que se buscar a capacidade de dirigir, de gerenciar algo que funcione. Enfim, para isso, para colocar em prática as “idéias maravilhosas”, é importante uma estratégia pessoal.

“Apostar? Não sabemos se já se jogou tudo ou se nada foi jogado. Nada é certo, principalmente o melhor, mas inclusive o pior. É dentro da noite e do nevoeiro que precisamos jogar” (Morin 2001, p.38).

Fator primordial nesse contexto é a estratégia de sistemas – O que são sistemas? “É um conjunto de coisas, ações, idéias e informações que interagem umas sobre as outras, e nesse processo modificam outros sistemas” (Bordenave & Pereira 2001, p. 185).

Em síntese, tudo é um sistema: o mundo, o governo, a escola, a sala de aula. Algumas compreensíveis, outros menos compreensíveis.

Na escola podem-se ter três tipos de sistemas:

- ?? Sistemas rígidos: equipamentos (hardware), que são estáticos;
- ?? Sistemas não-rígidos: programas (software) desenhos, idéias, tabelas, etc.
- ?? Sistemas de informação: dados recebidos, relatórios, notas, médias.

É a interação entre os dois primeiros sistemas.

Assim como o sistema é formado por partes que interagem, não é possível modificar uma parte sem afetar as outras partes. Também não pode ser analisado apenas em si mesmo, sem considerar o ambiente que o rodeia e com o qual interage. Sendo assim, não se pode avaliar uma instituição de ensino somente por sua eficiência interna.

Com frequência, encontramos diferença entre os objetivos declarados e os objetivos reais. Por exemplo: um aluno pode “declarar” ir à escola para aprender, quando na “realidade” o faz para tirar boas notas para com elas adquirir “status”.

“Um país pode declarar que o objetivo central de seu plano de desenvolvimento é o homem, mas, na verdade, o objetivo para o qual todo o



sistema trabalha é tornar-se uma grande potência mundial” (Bordenave & Pereira, 2001, p.80).

O conceito de “sistema” pode ser aplicado também ao processo do ensino-aprendizagem individual. O enfoque é mudar a orientação estratégica básica, procurando aumentar a eficácia da escola, com ajustes fundamentais na relação professor-aluno, escola-sociedade. Esses ajustes dependem da aceitação da comunidade escolar e devem ser feitos com estratégias de crescimento para o desenvolvimento lógico da instituição de ensino, ou seja, com estratégias tais como:

- ??identificar oportunidades, acumulando recursos;

- ?? atender a uma necessidade, vencendo barreiras após identificar uma oportunidade;

- ??desenvolver negócios dominante, enfocando todo potencial;

- ??diversificar, com sinergia com o seu original, preservando sua orientação estratégica básica, quando a empresa esgotar o seu mercado (id).

Faz-se necessário, também, destacar valores como disciplina, pontualidade e perseverança e ainda a verdade, como aspectos integrantes e integradores dessas estratégias.

A escola deve reconhecer que os alunos são seus “principais ativos” e, dessa forma, fazer com que se descubram e desenvolvam seus talentos, suas competências. Nessa ação, é fundamental encontrar alternativas para que os professores “brilhem” no desenvolvimento de seu trabalho, pois é seu comportamento, dedicação e interesse que influenciam os resultados do processo educacional do aluno.

As competências-chave devem ser mostradas no dia-a-dia pelo profissional da educação que deseja realmente estar na mira das melhores escolas que formam os melhores alunos.

As habilidades fundamentais mapeadas, para tanto, segundo Kalinke (1999) são:

- ?? Flexibilidade: atentos e preparados para adaptação às mudanças que ocorrem em alta velocidade.

?? Habilidade para aprender sempre: capacidade de auto-avaliação, pronto para tomar decisões de forma independente.

?? Ser digital: saber lidar com tecnologia, pois esta será uma das maiores exigências dos próximos anos.

?? Diversidade: a diversidade cultural, compreendendo diferenças de educação, interesses diversos e experiência de vida, quanto maior for, maior será a probabilidade de surgirem idéias e soluções inovadoras.

Assim, é fundamental em uma gestão educacional, planejar, pensar à frente. Ao planejar, estão se definindo estratégias, as quais elucidam o espaço onde se está navegando e, caso o início do caminho indique mudanças, ficará mais fácil apontar novos rumos.

Dentro dessa visão estratégica, uma gestão escolar precisa verificar os vários estilos de trabalho de cada professor, como ele lida e trata os seus alunos e qual o grau de comprometimento, para ver se tem condições de perceber as diferenças e similaridades de cada aluno e assim conseguir sintonizar melhor com eles. O que fará diferença para a escola são coisas intangíveis, como comportamento e personalidade.

O professor, entre um conjunto de competências, deve se destacar pela: iniciativa, orientando seus alunos para obter resultados, fazendo parte das decisões, sendo perseverante, buscando alternativas; competência intelectual e funcional, tendo o domínio da disciplina, valorizando a administração do tema, a resolução de problemas e a utilização da inteligência prática; compatibilidade, sabendo interagir com direção, colegas, alunos, estabelecendo relações construtivas, ao que Goleman (1996) dá o nome de Inteligência Emocional e, por fim, julgamento, conseguindo distinguir o que é relevante e o que é irrelevante.

O professor, na verdade, precisa aprender a empreender internamente, ou seja, tornar-se um intraempreendedor, aquele que vê o que ninguém está vendo.. Entender a natureza dos colegas, sua área de atuação, é importante para apresentar e ver suas idéias darem resultado, garantindo a participação na construção da proposta não com meros palpites, mas sim com informações verdadeiras. Encarar toda e qualquer iniciativa como uma grande oportunidade

para mostrar todo seu talento, sendo, não um coadjuvante mas o protagonista do processo educacional na sua totalidade.

## 2.5 Concepções Pedagógicas

No cotidiano pedagógico-educacional é urgente dar respostas. Por consequência, poucos são os que se preocupam com a fundamentação teórica, com a reflexão ou com a análise nas respostas. E aí questiona-se: quem ler? Autores atuais ou clássicos? Se os dois, como relacionar os conhecimentos?

Calvino (1993, apud Gasparin, 1997 p.37) propõe:

“Por que ler os clássicos em vez de concentrar-nos em leituras que nos façam entender mais a fundo o nosso tempo? E onde encontrar o tempo e a comodidade da mente para ler clássicos, esmagados que somos pela avalanche de papel impresso da atualidade?”

Fica-se pouco à vontade para ler clássicos porque “parece estar em contradição com o nosso ritmo de vida, que não conhece os tempos longos, o respiro do *Otium humanista*” (ibidem, p. 38)

Com o propósito, porém, de entender “quem somos”, “onde chegamos” e para seguir em frente, tem sentido lê-los. Algumas questões se tornam desafiadoras com a coexistência de processos técnico-eletrônicos de última geração e métodos tradicionais, para a construção de conhecimento.

Que concepção de homem, de sociedade e de mundo está subentendida na atual educação? Como identificar métodos de ensino que possam corresponder às reais necessidades do mercado, da sociedade, da educação? Como pensadores clássicos contribuem para enfrentar os desafios do processo ensino-aprendizagem das escolas de hoje?

Segundo Gasparin, (1997, p. 41): “cada época e cada área do saber possuem seus clássicos, ou seja, autores e obras que são pontos de passagem obrigatória para todos os que desejam aprofundar uma determinada área de conhecimento”.

Para melhor compreender o processo educacional e para elaboração de visões do homem, do mundo, do saber, do valor, é relevante conhecer o pensamento dos grandes teóricos.

A história revela que a educação sempre tem um elo de ligação com a teoria, seja no campo da filosofia, seja no campo das ciências humanas. Sempre fez referência a fundamentos teóricos. É extremamente importante, pois, que o educador tenha uma formação filosófica para produzir conhecimento e para avaliar fundamentos do agir.

É dessa forma que cada educador estabelece uma forma de relação pedagógica, dependendo de suas concepções pedagógicas do modelo de aprendizagem preferido. Isso, traduz-se em objetivos pedagógicos que visam às competências a serem adquiridas pelos alunos, ou seja, a seleção daquilo que o aluno deve saber, e o como saber-fazer.

Cada pessoa, por sua vez, apresenta um modelo de aprendizagem com relação as atitudes, forma de percepção e de memória.

Dryden & Vos (1996, p.26) , desenvolveram estudos que identificaram três estilos principais, a partir do modo de aprendizagem, quais sejam:

?? aprendizes apáticos ou táteis-cinestésicos – indivíduos que aprendem melhor realizando atividades, fazendo e vivenciando experiências;

?? aprendizes visuais – aqueles que aprendem através de leitura e que necessitam de ilustrações ou gráficos durante um processo de aprendizagem;

?? aprendizes auditivos – são os que aprendem melhor através do som.

Portanto, para se elaborar uma estratégia pedagógica deve-se:

- a) apresentar um elevado grau de diversidade de informações para atender e atingir diferentes modelos de aprendizagem;
- b) harmonizar diferentes parâmetros para alcançar os objetivos ou as metas propostas;
- c) observar a composição do grupo de alunos.

Segundo Guittet (1994), grupos homogêneos são essenciais para aprendizagem do tipo lógico, pois o nível de conhecimento e a velocidade da aprendizagem induzem a exigências específicas. Para as aprendizagens do

domínio sócio-afetivo, entretanto, recomendam-se grupos heterogêneos, pois as diferenças de idade, formação e sexo serão fatores estimulantes para análise e troca de informações. Esclarece-se, todavia, que para ambos os grupos se faz necessário um objetivo comum de aprendizagem.

Segundo Vygotsky (1989, p. 116 - 117), o aprendizado de modo geral e o aprendizado escolar em particular, não só possibilitam como orientam e estimulam processos de desenvolvimento. Nesse sentido argumenta:

“(...) todas as pesquisas experimentais sobre a natureza psicológica dos processos de aprendizagem da aritmética, da escrita, das ciências naturais e de outras matérias na escola elementar demonstram que o seu fundamento, o eixo em torno do qual se montam, é uma nova formação que se produz em idade escolar. (...) cada matéria escolar tem uma relação própria com o curso do desenvolvimento da criança, relação que muda com a passagem de uma etapa para outra. Isto obriga a reexaminar todo o problema das disciplinas formais, ou seja, do papel e da importância de cada matéria”.

Para Piaget (1991, p.63), biólogo e filósofo suíço, o pensamento é a base em que se assenta a aprendizagem, o pensamento é a maneira de a inteligência manifestar-se. Piaget afirma que a aprendizagem se processa através de dois movimentos simultâneos e integrados, mas de sentido contrário: a assimilação e a acomodação.

Pela assimilação, o organismo explora o ambiente, toma parte dele, transformando-o e incorporando-o a si. Pela acomodação o organismo transforma sua própria estrutura para adequar-se à natureza dos objetos que serão apreendidos.

Partindo desse pressuposto, só é possível compreender uma pessoa, conhecendo-se a sua história. À medida que o indivíduo nasce, começa a construir um mundo de coisa em sua mente e que são parte de sua realidade:

“Para a criança o universo inicial não é uma teia de seqüências causais, mas uma simples coleção de acontecimentos que surgem na extensão da própria atividade. Sua tarefa, ao amadurecer, é construir essa teia de seqüências causais pouco a pouco, reconstruindo quando necessário. Todo o alicerce do conhecimento que uma criança tem do mundo, resulta de suas próprias ações, que ela depois internaliza para formar o material de seu pensamento” (ibide, p.35).

Ainda segundo esse autor, o conhecimento é constituído de um conjunto de redes complexas que se interligam. Fatores fisiológicos e sociais dão direção ao estilo de aprendizagem. Todos os atos são determinados entre outros fatores, pelo conhecimento, que é adquirido, sendo que, cada pessoa aprende de maneira diferente.

Em Chiavenatto (1994, p.21), vê-se que:

“Conhecimento representa aquilo que as pessoas sabem a respeito de si mesmos e sobre o ambiente que os rodeia, sendo profundamente influenciado por seu ambiente físico e social, por sua estrutura e processos fisiológicos, por suas necessidades e por suas experiências anteriores”.

Vygotsky (apud Rego, 2000) identifica dois níveis de desenvolvimento: um se refere às conquistas já efetivadas, que ele chama de nível de desenvolvimento real ou efetivo, e o outro, o nível de desenvolvimento potencial, que se relaciona às capacidades em vias de serem construídas.

O nível de desenvolvimento real pode ser entendido como referente àquelas conquistas já consolidadas, funções ou capacidades que a criança aprendeu e domina sem ajuda de outra pessoa.

O nível de desenvolvimento potencial também se refere ao que a criança é capaz de fazer, porém com a assistência de alguém. Realiza através de caminhos que lhe são apontados através da colaboração, imitação, diálogo, que é o nível bem mais indicativo de seu desenvolvimento mental (id).

A distância entre o que ela faz sozinha com o que ela realiza com a colaboração de outros, Vygotsky chamou de “zona de desenvolvimento potencial ou proximal.

” Neste sentido o desenvolvimento da criança é visto de forma prospectiva pois a “zona de desenvolvimento proximal define aquelas funções que ainda não amadureceram, que estão em processo de maturação, funções que amadurecerão, mas que estão presentes em estado embrionário. Essas funções poderiam ser chamadas de “brotos” ou “flores” do desenvolvimento, ao invés de “frutos” do desenvolvimento” (ibide, p. 97).

Desse modo, pode-se afirmar que o conhecimento adequado do desenvolvimento individual envolve a consideração tanto do nível de desenvolvimento real, quanto do potencial.

O aprendizado é o responsável por criar a zona de desenvolvimento proximal, na medida em que, em interação com outras pessoas, a criança é capaz de colocar em movimento vários processos de desenvolvimento que, sem a ajuda externa, seriam impossíveis de ocorrer. Esses processos se internalizam e passam a fazer parte das aquisições do seu desenvolvimento individual. É por isso que Vygotsky afirma que: “aquilo que é a zona de desenvolvimento proximal hoje será o nível de desenvolvimento real amanhã – ou seja, aquilo que uma criança pode fazer com assistência hoje, ela será capaz de fazer sozinha amanhã” (ibide, p.98).

Vygotsky (1989, p.26) destaca que “a aprendizagem é mediada pelas interações sociais e culturais que, posteriormente, tornar-se-ão internalizadas pelo indivíduo, através do processo de transferência do social para o individual.” Assim, a aprendizagem está vinculada ao ensino e à educação, considerando que esta conduz para o desenvolvimento social.

Comênio (apud Gasparin, 1997) oferece orientações práticas para efetuar experiências que atualizam as potencialidades humanas, tendo a didática como instrumento dessa tarefa.

Partindo-se do princípio de que a educação consiste em fazer “desabrochar as capacidades naturais do homem”, a didática tem como

fundamento principal a imitação das leis da natureza, pois “o modo de desenvolver-se do homem é semelhante ao da planta” (id).

Assim como da semente tem-se a árvore, que tem seus cuidados redobrados quando pequena, do mesmo modo deve-se proceder com a educação do homem, já que “deve começar-se a formação muito cedo, pois não se deve passar a vida a aprender, mas a fazer” (ibide, p.56).

Considerando que o homem coloca-se no mundo muito mais como ator do que como espectador aquilo que as escolas devem ensinar passam pelos fundamentos, razões, objetivos das coisas principais, tanto naturais quanto artificiais, a fim de “produzir homens sábios na mente, prudentes nas ações e piedosos no coração” (ibide, p. 59).

Comênio (apud Gasparin, 1997) tem uma intuição moderna da interdependência das mesmas ciências, não devendo ser ensinadas de forma fragmentada e sim com uma visão geral. Ele afirma que:

“Serão hábeis para ensinar, mesmo aqueles a quem a natureza não dotou de muita habilidade para ensinar, pois a missão de cada um não é tanto tirar da própria mente o que deve ensinar, como sobretudo comunicar e infundir na juventude uma erudição já preparada e com instrumentos também já preparados, colocados na suas mãos.

(...) Na Didacografia<sup>1</sup>, o papel são os alunos, os tipos são os livros; a tinta é a viva voz do professor que transfere o significado das coisas, dos livros para as mentes dos alunos. O prelo é a disciplina escolar.

(...) A voz do professor, mediante um método didático suave e simples, deve insinuar-se, como óleo finíssimo, no espírito dos alunos, e, juntamente consigo, deve ensinar as coisas” (ibide, p.61)”

Para desenvolvimento da aprendizagem, ou para desenvolvimento de qualquer outra tarefa é necessário criar um ambiente adequado para que o aluno também consiga desenvolver a sua motivação. E para isso não bastam as informações e formação fornecidas pelo professor, é preciso o “saber-fazer”

---

<sup>1</sup> Didacografia é o novo nome que Comênio atribuiu à didática, modelada sobre a palavra tipografia.



que é a habilidade de se realizar a tarefa, demonstrando claramente a competência.

Lembrando que “as competências profissionais do professor constituem um dos três elementos indissociáveis do tríptico ‘projetos – atos – competências’” (Perrenoud, 2000 p.87)

?? os projetos: o sentido, os fins, os objetivos que o professor estabelece para sua ação;

?? os atos: as condutas apresentadas;

?? as competências: os valores, as representações, as teorias e os esquemas (id).

Na visão de Guittet (1994), são vários os fatores interdependentes que influenciam no domínio da competência. Alguns deles são: motivação, tarefa, relação, organização e clima do trabalho e a cultura da escola. A competência, portanto, está condicionada aos fatores relacionais, organizacionais e culturais da escola.

Para Perrenoud, (2000), a própria organização do trabalho pedagógico que produz o fracasso escolar. A situação não é “nem desesperadora, nem motivadora.” Começa-se a “saber o que não se deve fazer.” O papel, portanto, do professor-formador que, simultaneamente idealiza e anima dispositivos didáticos e é interlocutor de cada aluno, consiste em orientar cada aprendiz para situações de aprendizagem com significado e coerência. O professor-formador seria o “anfitrião” do “trabalho de aprendiz e das aprendizagens” que tentar implementar.

Para organizar-se um processo que permita a formação do aluno com potencial empreendedor, então, deve-se primeiro perceber como ocorreu o processo de aprendizagem, quadro 3.

Quadro 3 – Teorias Pedagógicas

<b>As Teorias Pedagógicas</b>	<b>Papel do Professor</b>	<b>Como se realiza a aprendizagem</b>
Construtivismo	Deve estar vigilante, sem ser restritivo, procurando 'antecipar' respostas possíveis encorajando a criança a encontrá-las, aceitando hipóteses provisórias que surgem nas aulas.	O conhecimento é construído a partir da interação entre a criança e o meio. Conhecer é agir.
Freinet	É um orientador, pois sabe mais que os alunos – mas tem de usar seu conhecimento como instrumento de mediação. É amigo, age e aprende com os alunos	Tateamento experimental. A criança vai tateando e aprendendo, dando passos até acertar.
Montessori	Se quiséssemos resumir seu dever principal, deveríamos dizer que é explicar o uso do material. Ele representa, antes de tudo, um traço de união entre esse material e a criança.	Na alfabetização, método fonético. Passa-se à criança a letra e seu som. Associa-se o som a uma imagem conhecida.
Waldorf	Profundo conhecedor do ser humano, deve usar o amor como base da relação com os alunos e ter qualidades artísticas, principalmente criatividade e fantasia.	Varia conforme a faixa etária: de 0 – 7 anos, por imitação; de 7 – 14 anos. Vivências emocionais; de 14 – 21 anos, cognição intelectual.

Fonte: MIZUKAMI, Maria da Graça Nicoletti. **Ensino: As abordagens do processo.** São Paulo: EPU, 1986.

### **3 ESTUDO DE CASO: PROGRAMA DE CAPACITAÇÃO DE EDUCADORES DO SINDICATO DE ESCOLAS PARTICULARES DE SANTA CATARINA – SINEPE/SC**

#### **3.1 Caracterização do SINEPE/SC**

O Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino do Estado de Santa Catarina, com sede e foro em Florianópolis/SC (SINEPE/SC), é constituído para fins de estudo, coordenação, proteção e representação legal das escolas particulares do Estado de Santa Catarina, base estadual, com o intuito de colaboração com os poderes públicos e as demais associações, no sentido da solidariedade social e da subordinação dos interesses nacionais.

O SINEPE/SC foi fundado em 1º de julho de 1961 como Associação Civil e reconhecido como Sindicato dos Estabelecimentos de Ensino Secundário de Santa Catarina em 31 de janeiro de 1964. Por apostilamento de Carta Sindical, em 11 de outubro de 1966, teve reconhecida sua extensão de representação a todas as categorias econômicas integrantes do 1º grupo – Estabelecimentos de Ensino – do Plano da Confederação Nacional de Educação e Cultura.

O Sindicato mantém permanentemente vínculo com a comunidade através da comunicação social. Primeiro foi o “Jornal do SINEPE/SC”, hoje padrão nacional de referência na área editorial, com tiragem de 27 mil exemplares mensais, distribuídos às escolas de todo o país, gratuitamente. A seguir veio o “SINEPE/ SC na Internet” com uma home-page que permite a conexão direta das escolas com o mundo. Em 1999 o Sindicato deu um novo passo à frente com o “Educação X Cidadania”, um programa diário de televisão transmitido para todo o estado, pela TV barriga Verde de Florianópolis e região e TV Catarinense de Joaçaba para o restante do Estado, norte do Rio Grande do Sul e Sul do Paraná.

Além disso, o Sindicato desenvolve outras atividades junto às escolas particulares de Santa Catarina, em especial, as que compõem seu Quadro social. Atua nos seguintes aspectos:

?? Assessoria Jurídica nas áreas cível, trabalhista, fiscal e previdenciária;

- ?? Assessoria Contábil e didático-pedagógica;
- ?? Promoção de eventos (congressos, seminários, fóruns, cursos, palestras) através do programa da Qualidade SINEPE/SC.

### **3.2 Caracterização do Programa da Qualidade SINEPE/SC**

Pessoas passaram a ser a tecnologia mais importante e determinante. Dentro desse contexto, o SINEPE/SC criou o “programa da Qualidade SINEPE/SC” com a filosofia do aprendizado em grupo, que se sustenta em duas premissas: conhecimento e motivação e entendendo-se que o grande desafio é o despertar “eternos aprendizes”. Nesse sentido, os trabalhos desenvolvidos confirmam que se pode formar um ambiente de qualidade e chegar à melhoria da qualidade de vida e qualidade de ensino, valorizando o ser humano. Sente-se, na prática, que não basta entender de teoria, é necessário também, entender de sentimentos.

O que motiva a equipe do Programa a prosseguir na caminhada, contando com escolas leigas e religiosas, avançadas ou conservadoras, são as pessoas que compõem o corpo diretivo, docente, técnico administrativo, que buscam o melhor para o cidadão do futuro: seu alunado. A certeza dessa motivação vem da participação efetiva de cada profissional consciente em busca de aprendizagem contínua e constante.

### **3.3 Análise dos dados de Programa de Capacitação de Educadores do SINEPE/SC de 1995 a 2001**

No ano letivo de 1995 iniciou-se uma caminhada de sensibilização para implantação de uma cultura de melhoria na qualidade de ensino das escolas particulares (Anexo 7.2). Essa campanha foi, aberta às escolas públicas municipais, estaduais e federais e teve como missão: “oferecer às escolas os fundamentos do programa da qualidade, de modo que elas possam conhecer-lhe os princípios, estudar a sua filosofia, métodos e ferramentas, orientar-se na sua implantação e, assim, garantir permanente sucesso na sua nobre função de educar.”

As tabelas e os gráficos apresentados na seqüência dão a dimensão dos envolvidos, em palestras e/ou cursos realizados para educadores e funcionários das Escolas Particulares e Públicas, Prefeituras, Pais e Comunidade.

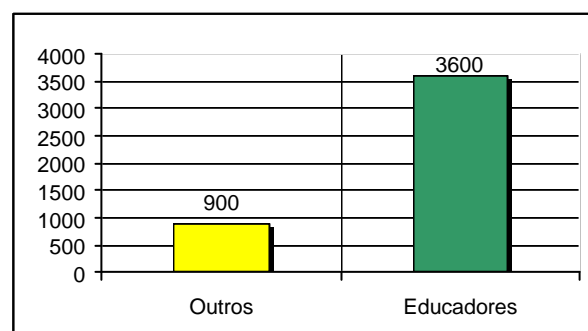
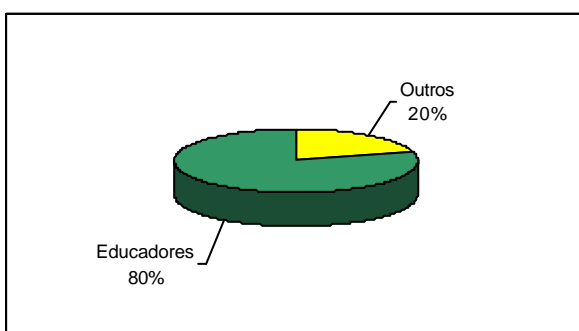
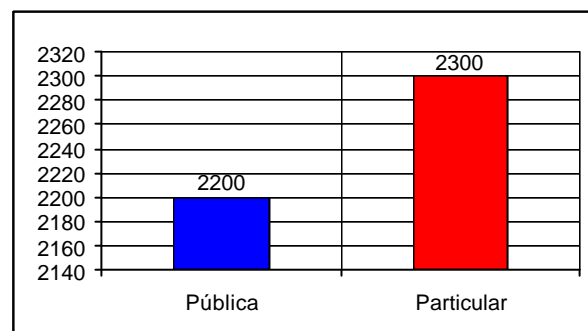
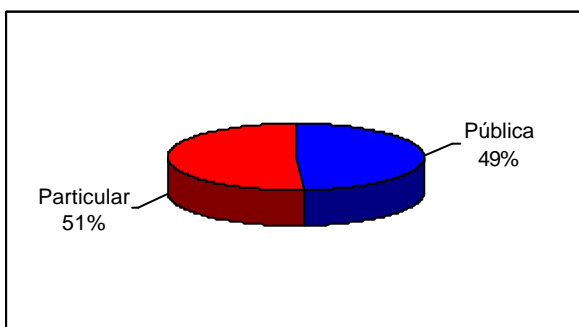
Tabela 1: Participantes de 1995

Nº de Participantes	ESCOLA PÚBLICA	ESCOLA PARTICULAR	TOTAL	% EDUCADORES
	2.200	2.300	4.500	80%

Eventos : **11**

Horas de Capacitação: **88**

Figura 2 – Gráfico de participantes de 1995



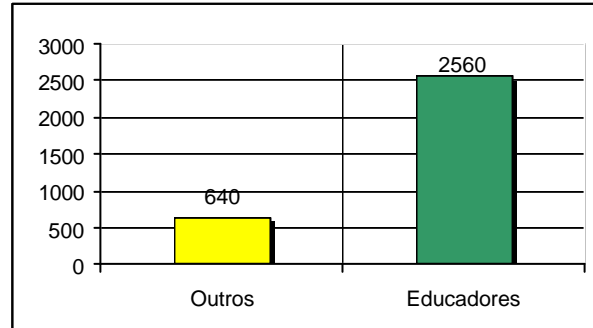
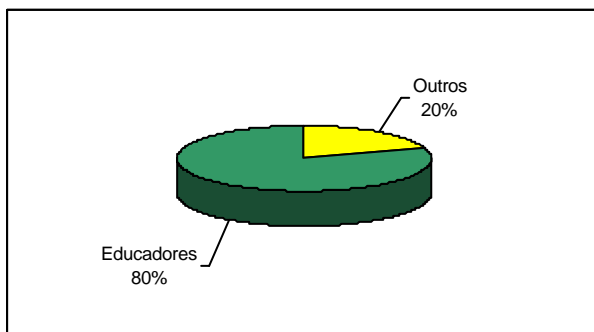
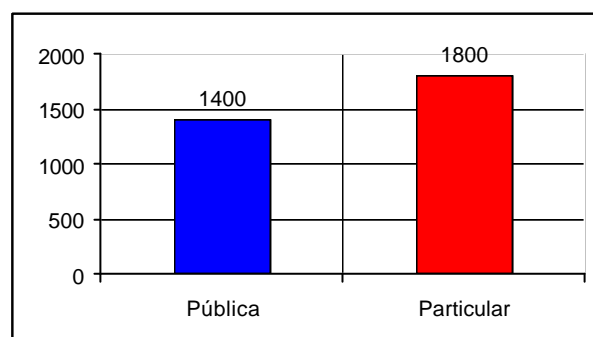
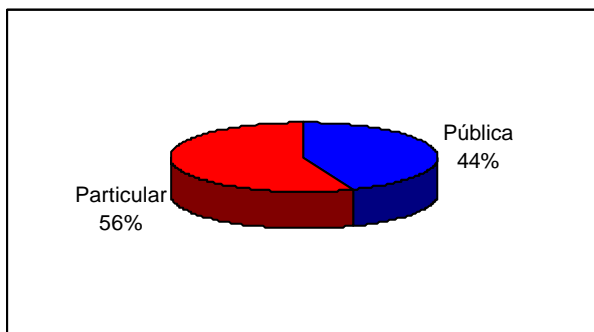
Em 1996, após estudos dos resultados alcançados na sensibilização, passou-se para implementação do programa, contando com a presença de diretores, professores e funcionários das escolas públicas e particulares, nesta etapa, em grupos menores. A participação, na ocasião, foi determinada pela direção da escola e aconteceu com desconfiança, desconforto e por vezes, com resistências acentuadas. Os temas tratados estão no Anexo 7.3.

Tabela 2: Participantes de 1996

Nº de Participantes	ESCOLA PÚBLICA	ESCOLA PARTICULAR	TOTAL	% EDUCADORES
	1.400	1.800	3.200	80%

Eventos : **27**  
 Horas de Capacitação: **164**

Figura 3 – Gráfico de participantes de 1996



No ano de 1997, percebendo a necessidade de uma visão diferenciada, as escolas passaram, através de sua direção, a solicitar e não mais aguardar cursos de capacitação. Antecipando-se à regulamentação em lei estadual, passou-se a divulgar e a estudar o Projeto Político Pedagógico exigido na Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional. Projeto este, com visão inovadora e empreendedora e com princípios norteadores e elementos básicos para a organização do trabalho pedagógico. (Anexo 7.4 e anexo 7.5)

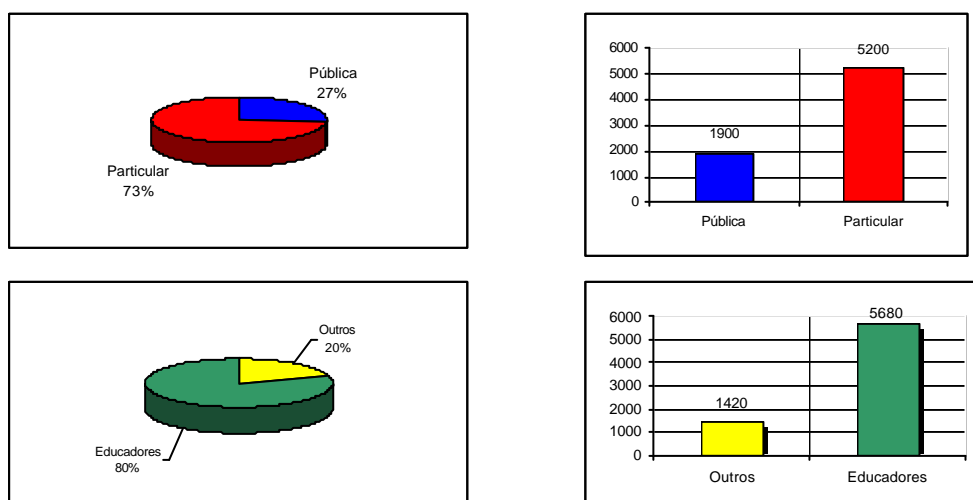
Para aprofundar os estudos do projeto houve urgência de uma re-visão no entendimento de temas como: Metodologia de Ensino; Compromisso pedagógico em sala de aula; Qualidade através das pessoas: Avaliação do processo ensino aprendizagem; Vencendo o medo de vencer, entre outros. (Anexo 7.6). A participação, já não mais imposta pela direção, surpreendeu, duplicando o número de profissionais em busca de mais informações.

Tabela 3: Participantes de 1997

Nº de Participantes	ESCOLA PÚBLICA	ESCOLA PARTICULAR	TOTAL	% EDUCADORES
	1.900	5.200	7.100	80%

Eventos : **46**  
Horas de Capacitação: **394**

Figura 4 – Gráfico de participantes de 1997



Em 1998, a iniciativa para cursos partiu dos próprios professores, angustiados para encontrar caminhos que apontassem soluções, receitas ou algum indício para amenizar problemas disciplinares e de limites (Anexo 7.7). Surgiu, naquela ocasião, a idéia de encontros com a família e a comunidade, não para as tradicionais “reuniões de pais” e sim, para palestras que integrassem a família – escola – comunidade, com um compromisso para o exercício da cidadania.

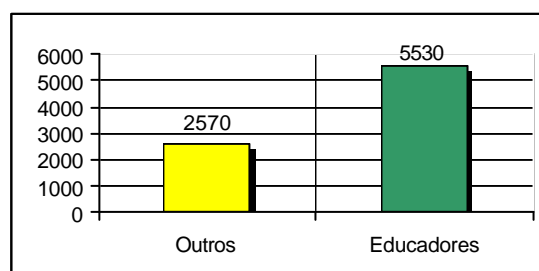
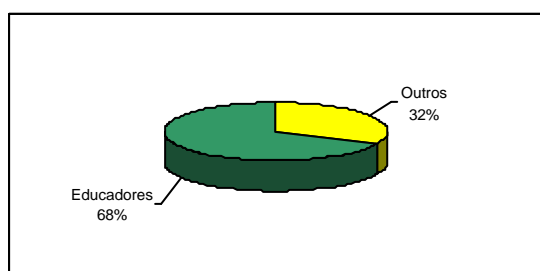
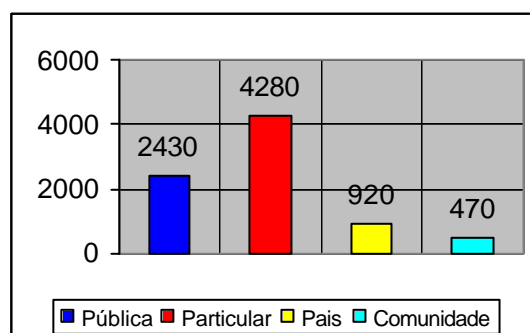
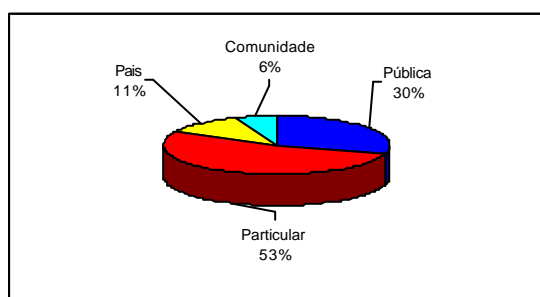
Dividiram-se dúvidas e buscaram-se acertos, com a percepção da beleza de se construir juntos. Temas abordados: Valores e emoções; Postura/ parâmetros/ Holística; Motivação e percepção; Orientação sexual; Ensino/ Currículo/ Avaliação; Escola/ Família/ Cidadania; Tendência da educação brasileira; O papel dos especialistas (Anexo 7.8).

Tabela 4: Participantes de 1998

Nº de Participantes	ESCOLA PÚBLICA	ESCOLA PARTICULAR	PAIS	COMUNIDADE	TOTAL	% EDUCADORES
	2.430	4.280	920	470	8.300	68

Eventos : **52**  
Horas de Capacitação: **371**

Figura 5 – Gráfico de participantes de 1998





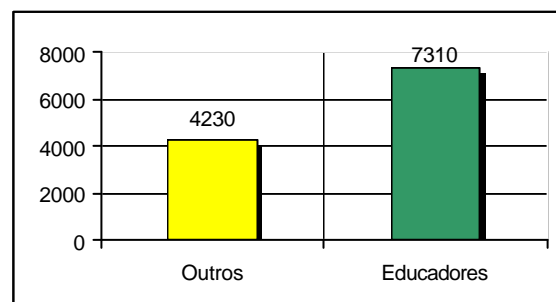
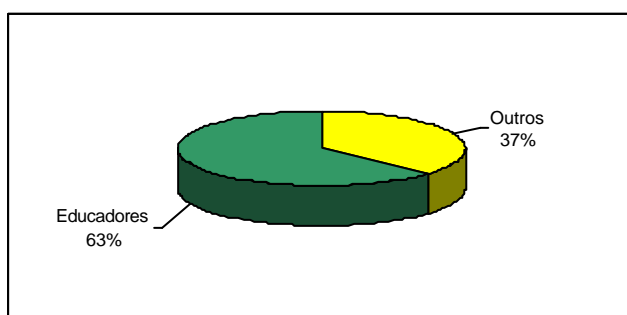
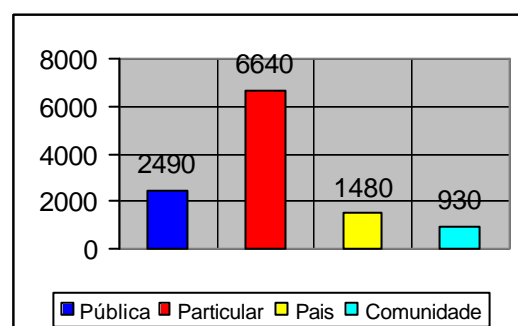
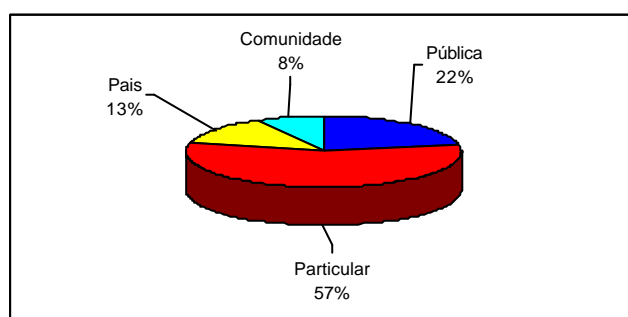
Ao se iniciar o ano letivo de 1999 (Anexo 9), a abordagem recaiu em temas como: Relacionamento interpessoal no cotidiano; Resignificando a Educação Infantil; Construção do conhecimento: impulso para a mudança; O Educador frente aos desafios da sociedade contemporânea; Mercado de trabalho; A relação interdisciplinar e a avaliação na prática educativa; Escola, Família e Sociedade: ter e o ser na busca da felicidade; Diretrizes curriculares nacionais; Atendimento; Inteligência Emocional na construção do novo eu; Filhos que usam drogas: um guia para os pais.

Tabela 5: Participantes de 1999

Nº de Participantes	ESCOLA PÚBLICA	ESCOLA PARTICULAR	PAIS	COMUNIDADE	TOTAL	% EDUCADORES
	2.490	6.640	1.480	930	11.540	63%

Eventos : **76**  
 Horas de Capacitação: **442**

Figura 6 – Gráfico de participantes de 1999



Como o futuro propõe desafios presentes, em 2000, além de continuar com cursos relacionados aos temas: Avaliação; Relacionamento (Anexo 10); Interdisciplinaridade; Planejamento escolar e outros (Anexo 7.12); foi implantado o Programa de Empreendedorismo para Diretores, Professores e Pais, com os temas: Empreendedorismo na Escola; Empreendedorismo na sala de aula e Aulas de Empreendedorismo. Com o objetivo de:

- a) conceituar o empreendedorismo e sua inserção no ambiente escolar, apresentando as habilidades a serem desenvolvidas na criança e no adolescente empreendedor e os seus reflexos na construção da nova escola (Anexo 7.13);
- b) conceituar o empreendedorismo e sua inserção na sala de aula, apresentando as habilidades a serem desenvolvidas na criança e no adolescente; e
- c) apresentar e discutir com os pais e/ou responsáveis o processo de educação empreendedora e a necessidade desse processo para o presente e futuro da criança e do adolescente.

O programa foi desenvolvido por profissionais da Escola de Novos Empreendedores – ENE, da Universidade Federal de Santa Catarina, com sucesso total. O tema desconhecido para alguns, não bem esclarecido para outros, utópico e distorcido para muitos e realidade possível para poucos. O programa “abalou” as já frágeis estruturas educacionais. Mais uma cultura, um pensar diferente, um olhar distante? Acredita-se que o “espírito empreendedor” falou mais alto, pois aproveitando a oportunidade de informação e esclarecimento, registraram alguns depoimentos:

- “Gostaria de parabenizá-los pelo trabalho que realizam e também pela feliz idéia de transferir o empreendedorismo para a escola. Como educadores podemos realizar um trabalho mais prazeroso e desafiador.”
- “Sugiro que este trabalho seja mais divulgado e que tenha continuidade.”
- “Sugestões práticas de como se trabalhar com o aluno em sala de aula.”
- “Considero importante que a educação e nós profissionais da educação comecemos a participar e entender o verdadeiro significado de empreendedorismo.”

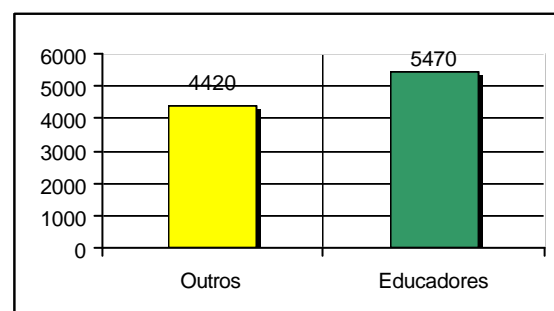
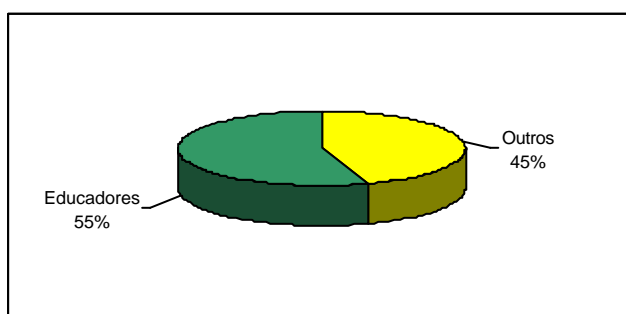
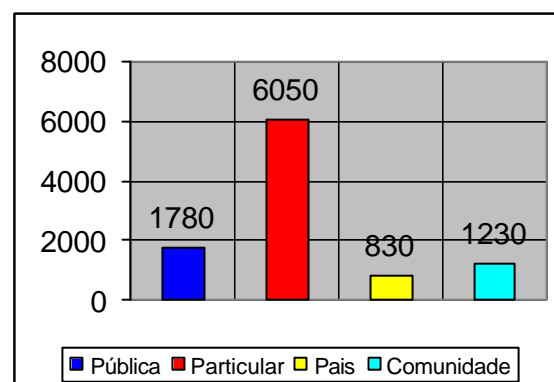
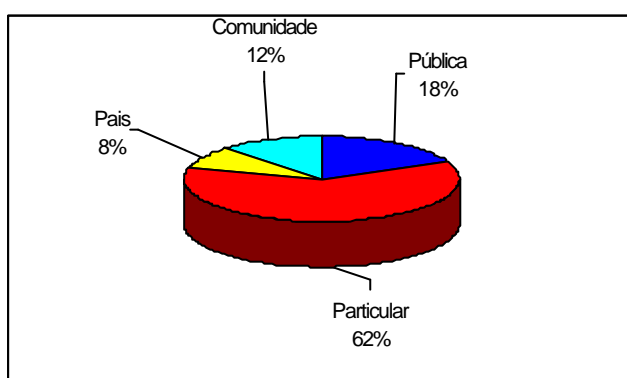
- “Excelentes reflexões sobre as transformações que vêm ocorrendo e a oportunidade de tornar presente a visão empreendedora na escola.”

Tabela 6: Participantes de 2000

Nº de Participantes	Escola Pública	Escola Particular	Pais	Comunidade	TOTAL	% EDUCADORES
	1.780	6.050	830	1.230	9.890	55%

Eventos : **85**  
 Horas de Capacitação: **453**

Figura 7 – Gráfico de participantes de 2000



Diante dos desafios para as lideranças educacionais de formarem um profissional com perfil empreendedor, o ano letivo de 2001 (Anexo 14 e Anexo 15) está voltado a maiores informações para, com elas, construir o conhecimento e através dele conseguir a devida competência e habilidade. Para isso, buscam-se as melhores estratégias, aquelas que possam realçar a necessidade de preparar e educar potenciais empreendedores que garantam a identificação de oportunidades. Os educadores devem estar equipados com conhecimentos, habilidades e atitudes capazes de gerenciar estas oportunidades, buscando caminhos, com acertos ou erros, porém com a certeza de ajudar, de agregar, de colaborar. Devem pensar um ensino que eduque para autonomia, com uma prática pedagógica diversificada para se ter uma escola diferenciada.

Tabela 7: Participantes até outubro de 2001

Nº de Participantes	ESCOLA PÚBLICA	ESCOLA PARTICULAR	COMUNIDADE	PAIS	PARCE-RIA	TOTAL	% EDUCADORES
	1.838	3.809	5.530	590	4150	15.917	41%

Eventos : **69**  
 Horas de Capacitação: **472**

Figura 8 – Gráfico de participantes até outubro de 2001

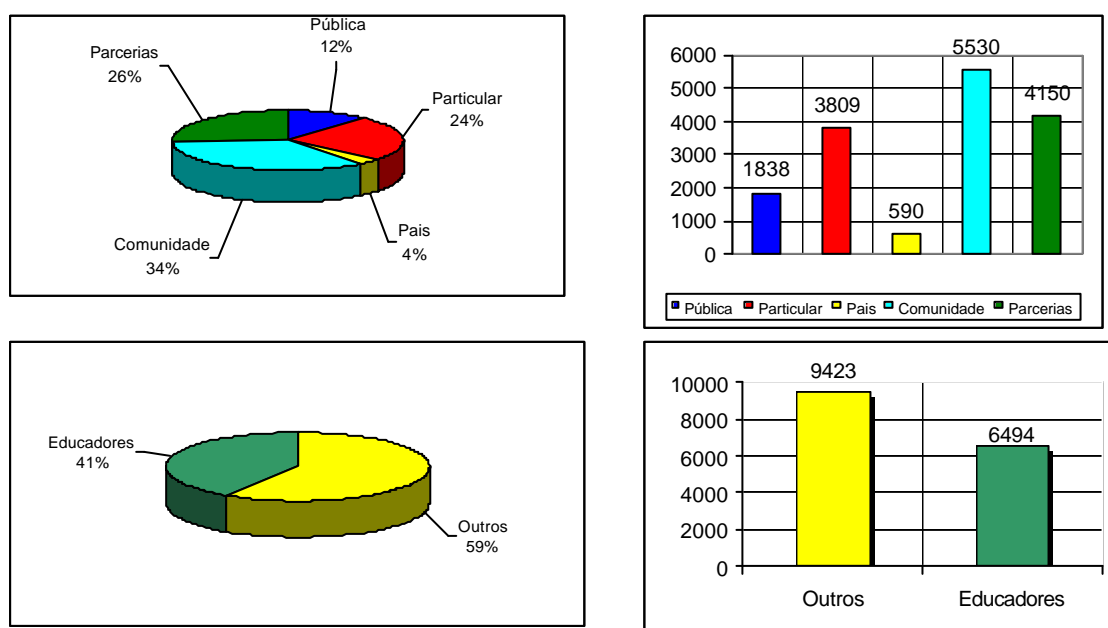


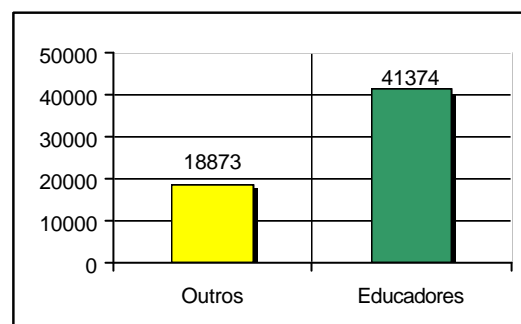
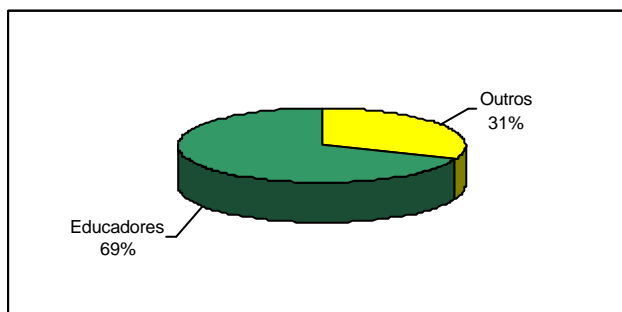
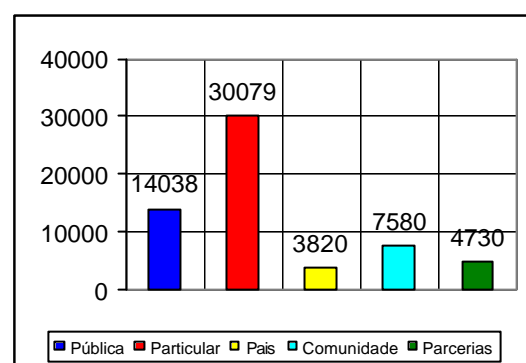
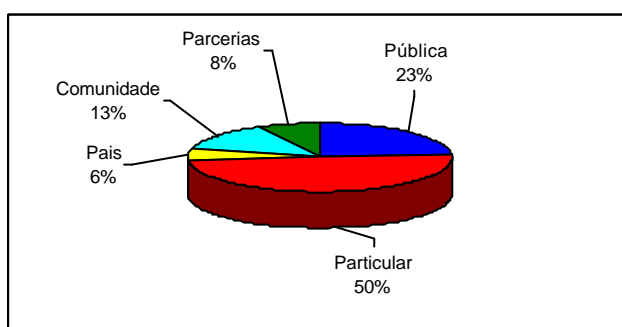
Tabela 8 - Participantes de 1995 a 2001

Nº de Participantes	ESCOLA PÚBLICA	ESCOLA PARTICULAR	PAIS	COMUNIDADE	PARCE- RIA	TOTAL	% EDUCA- DORES
	14.038	30.079	3820	7.580	4730	60.247	69%

Total de Eventos: 366

Horas de Capacitação: 2.384

Figura 9 – Gráfico do Total de Participantes de 1995 a 2001



### 3.4 Apresentação e tabulação dos resultados

O SINEPE/SC tem duzentas e dezesseis (216) escolas filiadas, o questionário (Anexo 1) foi aplicado com dirigentes e coordenadores de setenta (70) escolas, que participaram do Programa de Formação de Gestores Educacionais do SINEPE/SC, num total de oitenta e cinco (85) formulários distribuídos, com retorno de cinquenta (50).

Tabela 9 - Aplicação do Questionário sobre a Cultura Empreendedora

Escolas Filiadas	216
Escolas Participantes	70
Questionários entregues	85
Devolução dos Questionários	50
Percentual de retorno	58%

Os resultados serão apresentados, seguindo-se seqüencialmente as questões postas nos formulários e serão apresentados por uma tabela e um gráfico que permitirão quantificar e visualizar o número de respostas para cada questão.

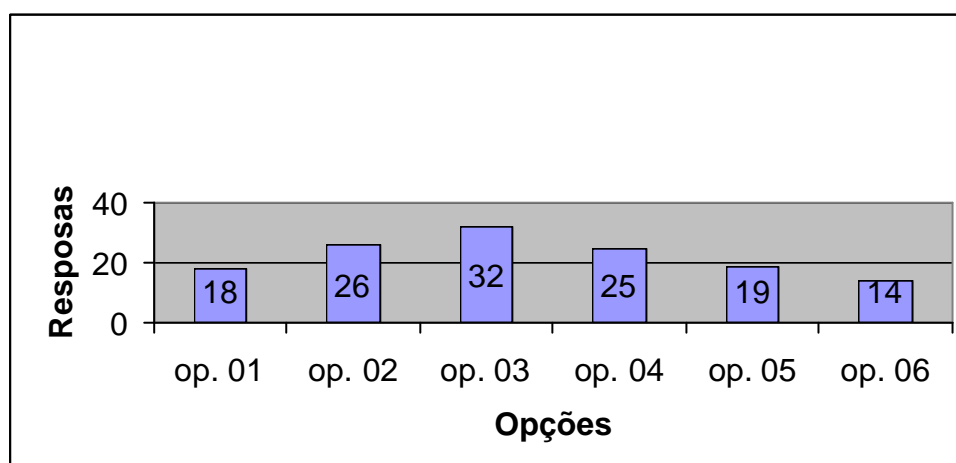
Há que se esclarecer que as opções propostas nas questões, permitiam que fossem assinaladas mais de uma alternativa.

01 Os fatores que determinam sua participação, como professor, em seminários, Congressos e simpósios, são:

Tabela 10 – Número de respostas por opções questão nº 1

1 – adquirir conhecimentos	18
2 – aprendizado constante	26
3 – atualização em sua área de atuação	32
4 – adquirir visão de atitudes empreendedoras	25
5 – preparação para inovação e mudanças	19
6 – necessidade de rever postura profissional	14

Figura 10 – Gráfico questão nº 1



A era do conhecimento resgata o valor intelectual, com isso o profissional competente e talentoso garante sua participação na nova ordem competitiva em que vive buscando incessantemente atualizar-se.

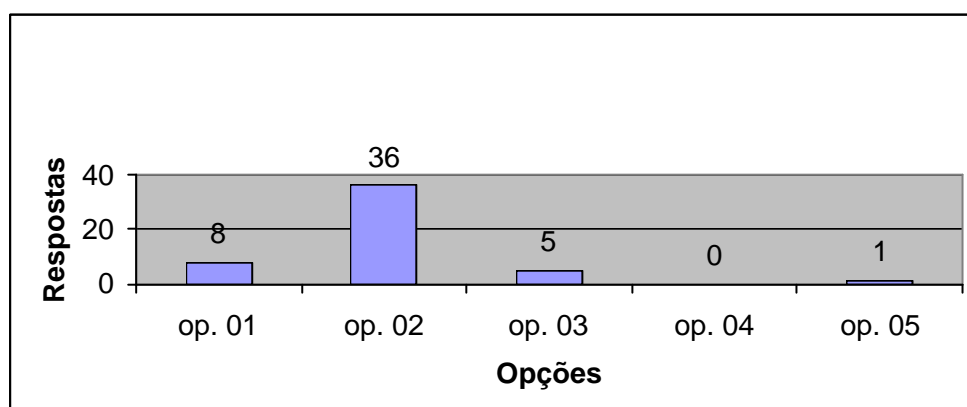
Como consequência, os professores aprendem mais e ensinam mais. Começam a pensar com “olhares de águia”, tendo como mola propulsora: a motivação.

02 Os rumos da educação indicam, com clareza, uma mudança de foco. Os cursos de capacitação apontam para habilidades e competências empreendedoras?

Tabela 11 – Número de respostas opções questão nº 2

1 – sempre	08
2 – na maioria das vezes	36
3 – poucas vezes	05
4 – nunca	00
5 – não responderam	01

Figura 11 – Gráfico questão nº 2



A competitividade faz parte da educação, da escola/empresa e para isso o conhecimento, a habilidade e a atitude são imprescindíveis na capacitação de gestores educacionais.

Pode-se perceber que os cursos ministrados passam a exercer um papel fundamental, quando voltados para habilitar os profissionais na cultura empreendedora, desenvolvendo competências articuladas com conhecimentos disciplinares.

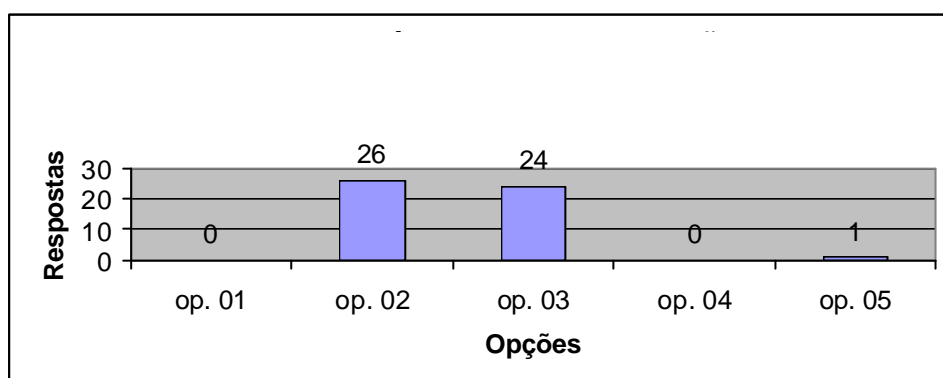


03 Aos educadores foi atribuída a missão de olhar mais longe e de contribuir significativamente na preparação de transformadores sociais. Isso é:

Tabela 12 – Número de respostas opções questão 3

1 – utopia	00
2 – realidade, se cada um fizer a sua parte	26
3 – possível	24
4 – impossível	00
5 – não responderam	01

Figura 12 – Gráfico questão nº 3



Herbert de Souza, o Betinho, acreditava que a participação e a contribuição de cada um, somadas, fossem capazes de mudar o mundo. É possível sim, porém só funcionará se for feito menos discursos e se existir mais comprometimento com a ação.

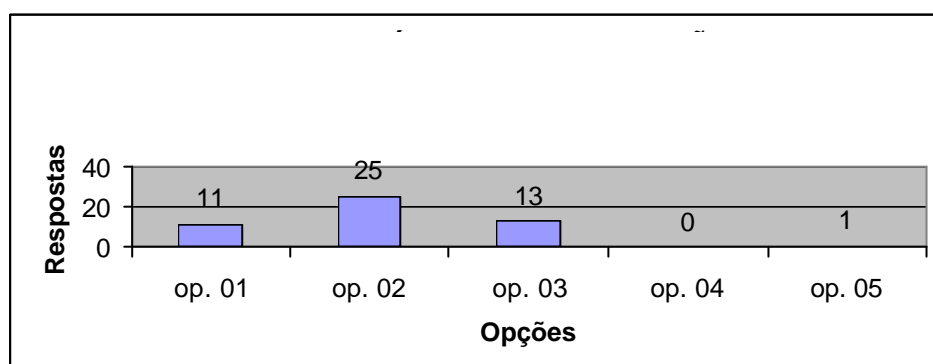
“Educar significa vidas” (Assmann, 2000 p.22), entende-se assim que educar é uma das tarefas sociais. Uma tarefa possível e real se houver a contribuição e a vontade de cada um, como apontam as respostas dadas.

04 Os cursos de capacitação têm como objetivos, contribuir, somar e ver pessoas preparadas e atualizadas com visão, ação e formação que proporcione ao ser humano o “saber ser crítico”, “saber sentir”, “saber inovar”, “saber refletir”, “saber fazer” e o “saber ser ético”. Isso ocorre:

Tabela 13 – Número de respostas opções questão 4

1 – integralmente	11
2 – sempre que possível	25
3 – parcialmente	13
4 – não ocorre	00
5 – não responderam	01

Figura 13 – Gráfico questão nº 4



Os quatro pilares da educação contemporânea, estabelecidos pelo Relatório Delors (Relatório da Comissão Internacional sobre a Educação para o século XXI, coordenado por Jacques Delors), são aprendizagens permanentes que abrem perspectivas de uma educação integral do ser humano.

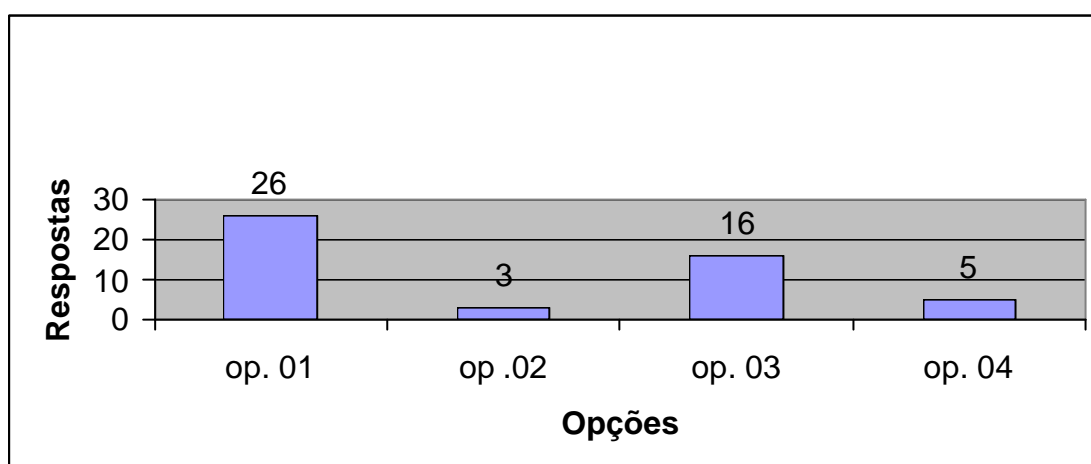
Autonomia e responsabilidade, pedagogias diferenciadas, prática reflexiva, trabalho em equipe e sensibilidade, formam o roteiro para se alcançar os objetivos propostas.

05 Na sua instituição de ensino, a gestão empreendedora tem sido?

Tabela 14 - Número de respostas opções questão 5

1 – discutida freqüentemente	26
2 – não se aborda este assunto	03
3 – discutida raramente	16
4 – não responderam	05

Figura 14 – Gráfico questão nº 5



Reconhece-se que o atual sistema de ensino dá ênfase na aquisição de conhecimento, porém enfoca muito pouco o desenvolvimento de habilidades específicas. A metodologia instrucional não enfatiza a cultura empreendedora, ou seja, o educador precisa de um modelo aplicável na educação para o empreendedorismo.

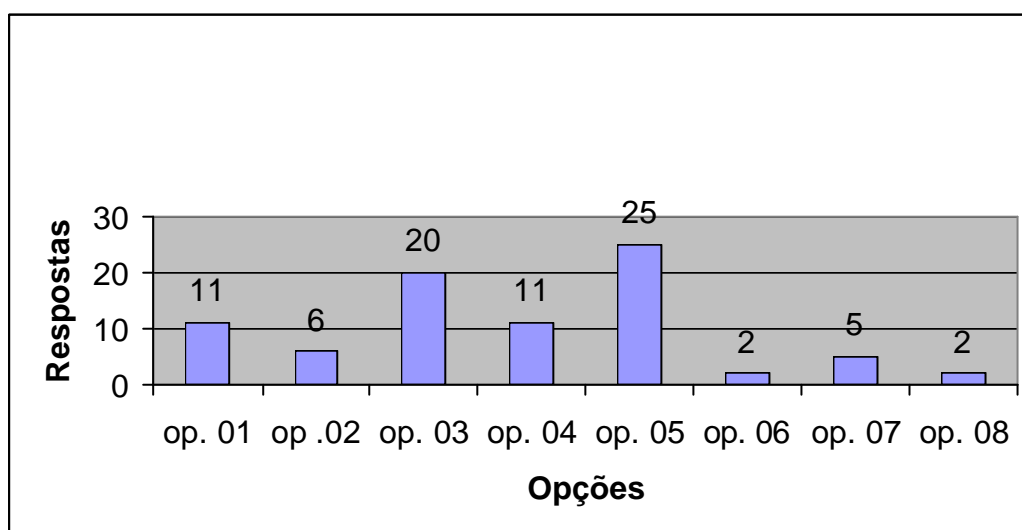
É necessário reavaliar a educação escolar, discutir objetivos, adotar metodologias inovadora voltada para uma aprendizagem empreendedora, deixando evidenciado que a troca de idéias leva à mudança, e esta gera transformações que, por sua vez, são frutos do conhecimento e do aprimoramento.

06 Você percebe que as escolas estão preparando alunos para serem:

Tabela 15 – Número de respostas opções questão 6

1 – líderes	11
2 – ousados	06
3 – empreendedores	20
4 – decididos	11
5 – criativos	25
6 – repetidores	02
7 – mais um no mercado de trabalho	05
8 – não responderam	02

Figura 15 - Gráfico questão nº 6



As escolas, através dos seus educadores/gerentes, devem estimular mais a cultura empreendedora, desenvolvendo a sensibilidade individual e coletiva para um estilo diferenciado e diversificado de aprender.

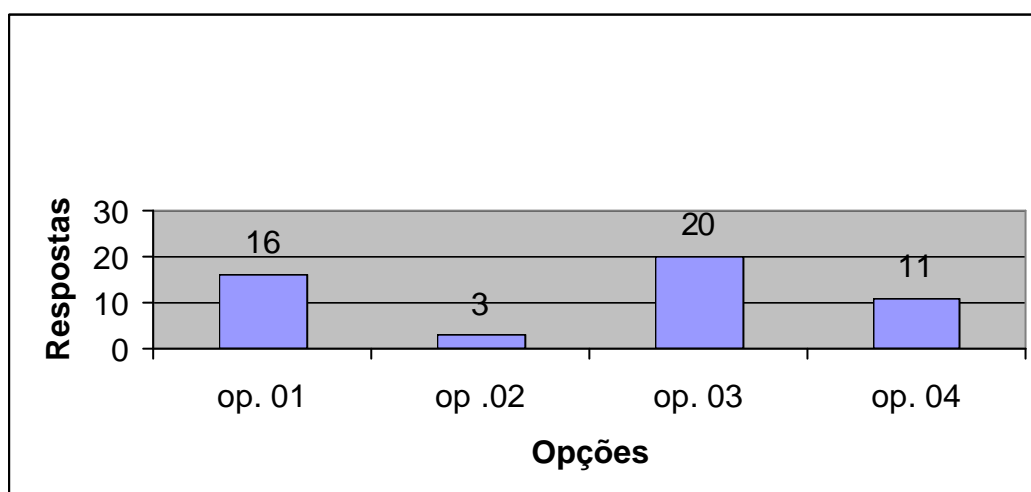
Aprender tornou-se imprescindível para as pessoas e delas espera-se um caráter crítico e sabendo enfrentar desafios com reação pró-ativa. A escola deve proporcionar ao aluno, uma educação que possibilite pensar e realizar.

07 A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional prevê uma educação empreendedora:

Tabela 15 - Número de respostas opções questão 7

1 – sim	16
2 – não	03
3 – indiretamente	20
4 – não responderam, desconhecem, não sabem	11

Figura 16 – Gráfico da questão nº 7



Em vários momentos da legislação registram-se a intenção e o encaminhamento para formação da cidadania, da aprendizagem contínua, da flexibilidade de adaptação a novas condições de ocupação, do pensamento crítico, da aquisição de conhecimentos e habilidades, de atitudes e valores.

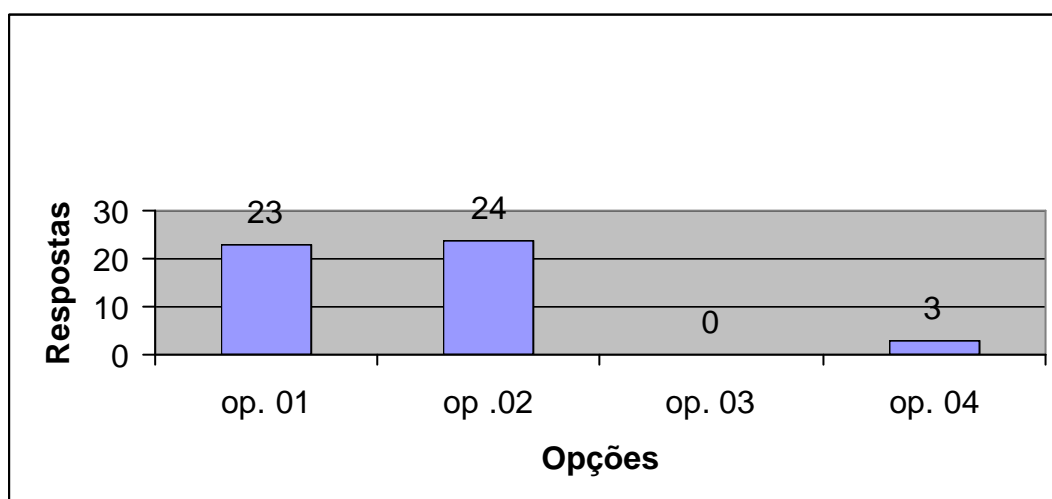
Pelas respostas, percebe-se que os educadores estão tendo uma leitura com visão empreendedora, e isso significa um grande avanço no entendimento da legislação escolar.

08 Na sua visão, as atividades escolares e administrativas estão conectadas com o ambiente social:

Tabela 17 – Número de respostas opções questão 8

1 – sempre	23
2 – às vezes	24
3 – não	00
4 – não responderam	03

Figura 17 – Gráfico questão nº 8



A compreensão do ambiente natural e social é parte integrante das diretrizes e bases estabelecidas pela educação nacional, e um dos princípios da educação escolar está vinculado ao mundo do trabalho e à prática social, valorizando o ambiente sócio-econômico-cultural.

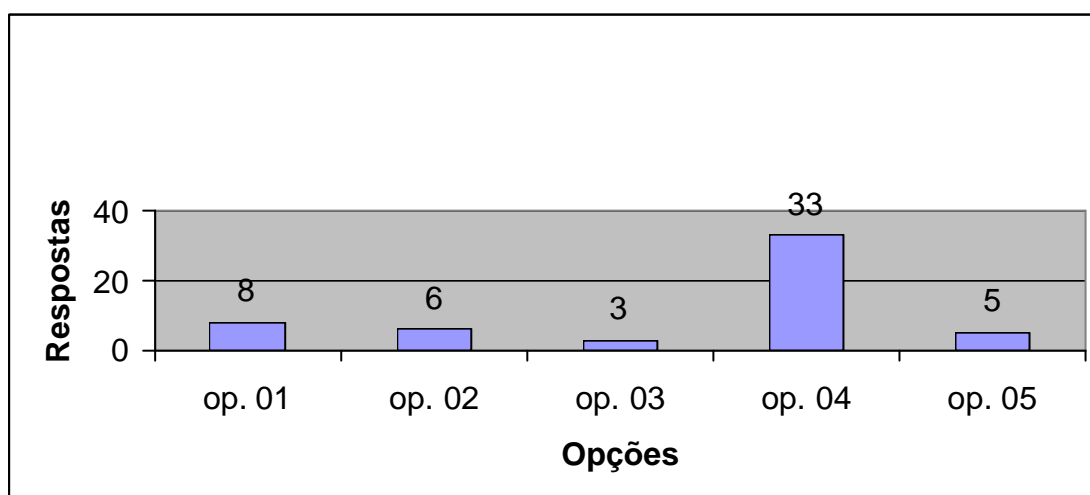
Ao nascer, o ser humano se relaciona com regras e valores da sociedade em que está inserido, sendo a família o primeiro espaço de convivência. A escola, como instituição, também é um espaço de convivência que veicula valores que podem convergir ou conflitar com outros meios sociais. A escola, portanto, deve ser entendida como espaço de práticas sociais onde se aprende a estabelecer uma hierarquia entre valores e se desenvolva a arte do diálogo.

09 Um ensino empreendedor prepara para a vida, para desafios, para as oportunidades, para nichos do mercado. Ele deve começar:

Tabela 18 – Número de respostas opções questão 9

1 – pelo professor	08
2 – pela sociedade	06
3 – pelo aluno	03
4 – pela instituição	33
5 – não responderam	05

Figura 18 - Gráfico questão nº 9



O ensino empreendedor deve começar pelo professor, pela conectividade das suas disciplinas, articulado com instituição de ensino e sociedade, formando uma rede de condições favoráveis ao uso da tecnologia da informação e da comunicação (TIC) que transformam o cotidiano, e que visam uma educação solidária.

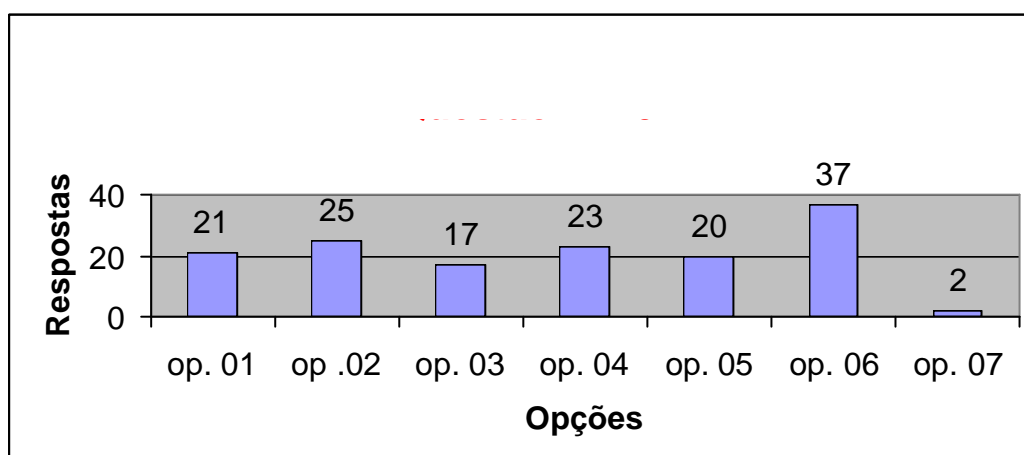
O ensino empreendedor, a cultura empreendedora deve ser vista como tema transversal, por se tratar de um processo vivido pela sociedade, pelas famílias, pelos alunos e educadores, no seu dia-a-dia. A abordagem deverá ser integrada por todas as áreas disciplinares.

10 O perfil do professor/empreendedor deve ser de:

Tabela 19 – Número de respostas opções questão 10

1 – flexibilidade	21
2 – capacidade de assumir riscos	25
3 – elevada criatividade	17
4 – motivação, humildade e humor	23
5 – preparo para enfrentar desafios	20
6 – capacidade de mobilizar, articular e colocar em ação, conhecimentos, habilidades e valores.	37
7 – não responderam	02

Figura 19 – Gráfico questão nº 10



A posição do professor/ empreendedor será mais confortável se na sua bagagem se encontrar todas as ferramentas de: investigação, visão de futuro, informação, personalidade criativa, realizador, determinação, integridade, auto crítica e auto aprendizagem.

Buscar, pesquisar, organizar, questionar, para poder superar o modelo repetidor, e assim melhorar o ambiente de aprendizagem, com novas possibilidades.



### 3.5 Análise dos resultados

Na avalanche de informações e recursos tecnológicos, aliado à corrida das mudanças, percebe-se um interesse crescente na busca de atualização e de estar próximos da novidade.

Há ainda um longo caminho a percorrer para implementação de um ensino transformador, porém, a cada dia, mais pessoas estão acessando o canal das últimas tendências, quer praticando-as mais ou menos, quer abrindo espaços para ouvir e trocar experiências entre pessoas, equipes e instituições.

Percebe-se que, para iniciar um real processo de capacitação e de aprendizagem, é preciso apoiar os profissionais e provocá-los a ter uma visão ousada para aproveitar oportunidades, criando novos relacionamentos e conhecimentos; estabelecendo, dessa maneira, uma sintonia entre empreendedorismo e a capacidade docente.

É na perspectiva de sair da visão superficial de um empreendedor e aprofundar esse tema que se nota o comprometimento com a qualidade dos profissionais envolvidos.

Os resultados alcançados, na aplicação do questionário sobre a cultura empreendedora, evidenciam uma preocupação com sentimentos, atenções e compreensões para com o ser humano.

“A escola do futuro vai requerer dos educadores uma transformação na linha da humanização” (Werneck, 2000 p.75). As inteligências múltiplas e a inteligência emocional é que darão o suporte necessário para que as pessoas possam enfrentar situações imprevisíveis e o caminho é o de saber ousar e agir.

## **4 ABORDAGEM METODOLÓGICA PARA EDUCADORES**

### **4.1 Perspectiva empreendedora para capacitação de educadores**

A abordagem central da maioria dos programas de capacitação deveria ser: preparar profissionais capazes de organizar situações de aprendizagem já que para responder aos desafios da transformação dos sistemas educacionais, é necessário que o papel dos professores evolua e seja um processo de produção constante.

A função do professor, no desenvolver de sua atividade, é adquirido através de uma articulação entre experiências e teorias, ou seja, sua atividade deve compreender uma teoria associada à prática e uma prática que decorre de uma teoria.

Para isso é preciso capacitação. Capacitar é mostrar possibilidades, requer liberdade reflexiva e confiança na própria capacidade. É ação e reflexão sempre. É o respeito pelo professor no fazer o que ensina e aprende. É possibilitar a vivência dos valores antes de ensiná-los.

É preciso mudar seriamente de atitude: a educação superficial deve ceder espaço àquela que apresenta resultados duradouros. Muitos autores afirmam que é impossível convencer pessoas a pensar em termos de longo prazo. O “aqui-e-agora” se confunde com imediatismo, tudo porque não se dominam as noções de linha de tempo e visão de futuro. Ainda existe uma certa dificuldade de entender que o presente contém o passado e que precisa ter perspectiva de futuro.

É difícil identificar e lidar com os filtros mentais. As pessoas apegam-se com muita rigidez a seus pontos de vista e mostram resistência para modificá-los. Existe uma tendência de se pensar que só o que pode ser medido tem valor e isso significa “desumanizar” a estrutura da escola.

Goethe (apud Mariotti, 1996, p.69) já afirmava que “Os homens trazem dentro de si não somente a sua individualidade, mas a humanidade inteira, com todas as suas possibilidades”.

A idéia da metodologia de ensino de empreendedorismo criada por Dolabela (1999) traz uma grande mudança no sistema de ensino brasileiro. Sua maior contribuição para disseminar este ensino é a formação de formadores. Transformando os professores em “semeadores” da cultura empreendedora.

Cultura, definida pelos antropólogos, “é o comportamento aprendido pelos membros de um sistema social.” Basicamente todo o comportamento se aprende convivendo socialmente. A cultura aparece na forma do “pensar e agir” no coletivo.

O povo brasileiro, por sua formação étnica, faz parte das civilizações chamadas orais e auditivas e é através da linguagem e dos gestos que se comunicam. A escola moderna para motivar seus alunos precisa aprofundar-se neste tema e desenvolver métodos e técnicas capazes de adequar esta cultura, segundo Marins Filho (2000) a identificação com os alunos se concretiza através do diálogo, do contato pessoal e do envolvimento que unem forças e levam aos caminhos do sucesso.

O crescimento, o desenvolvimento e a aprendizagem se fazem muito mais pela análise do que não deu certo, ou seja, a aprendizagem se faz muito mais pelos erros, do que pelos acertos.

Na organização escolar, a cultura é um sistema de valores e crenças com a idéia de interação e relacionamento que leva a resultados e ao sucesso. O sucesso de uma instituição de ensino e o sucesso das pessoas que nela atuam, deve estar pautado nos três (3) critérios universais de avaliação, pois todos se avaliam o tempo todo e em todos os momentos. São eles:

- 1- Comprometimento – é necessário um comprometimento com a vida, com a sociedade, com a comunidade, com a igreja, com o clube, com os colegas, com a família; é preciso comprometer-se com o sucesso pessoal, profissional e espiritual.
- 2- Atenção aos detalhes – Deus está nos detalhes. O todo, o global, o macro só será sucesso se as partes funcionarem, se os detalhes forem observados, sem contudo se perder nos detalhes.

- 3- Terminar as coisas que começa – É preciso cumprir com o prometido, dar valor a palavra dada, ao compromisso assumido, tudo com começo, meio e fim (id).

Vive-se hoje um período de transição, com mudanças acontecendo a cada instante. Num abrir e fechar de olhos, novos produtos tornam obsoletos os que pareciam insubstituíveis. A audácia das idéias, neste novo cenário, renova permanentemente as tecnologias existentes. É tempo de mudar. E mais do que nunca é preciso, incessantemente, vislumbrar outros horizontes. Não há mais lugar para acomodações, é necessário antecipar-se, experimentar, inovar, ousar nos resultados. É tempo, sem dúvida, de participação, de colaboração, de respeito humano. Tempo de deixar emergir forças, que brotam das pessoas, com harmonia e equilíbrio de valores.

Como se verá, a escola daqui a 5 ou 10 anos? Vive-se uma verdadeira revolução, que mudará a vida do homem muito mais do que nos últimos 30 anos. É essencial dedicar algum tempo prospectando o futuro por meio de um processo de visão, questionando o que as novas tecnologias podem fazer para melhorar a qualidade de ensino? Que valor agrega a Internet? A escola não pode mais restringir-se às salas de aula. Ela faz parte de um todo e, assim, as mudanças imperiosas na capacitação de professores passarão, obrigatoriamente, por um repensar, por uma reformulação, exigindo modelos diferentes, articulando o ensino à pesquisa.

A escola do amanhã precisará criar, propor, reinventar o que se faz no cotidiano. Não é apenas melhorar, é calcar-se nos atos de visão e foco. As melhores escolas serão aquelas que demonstrarem maior capacidade de atendimento, maior flexibilidade e dinamismo, aquelas que estiverem compromissadas com a eficiência na busca de resultados diferenciados.

O processo educacional deve estimular ao máximo a autoformação do seu aluno, tendo o professor como um facilitador, atuando de modo não diretivo, pois os profissionais da educação que contentam-se em ser apenas transmissores ou repetidores de teorias, em pouco tempo não terão mais como sobreviver.

Para Rousseau (apud Mariotti, 1996 p.23):

“a educação deve ser negativa, ou seja, deve-se fazer todo o possível para que as aulas não se pareçam com aulas, e que a figura do professor seja o menos possível diretiva”. Ou seja: “o objetivo é evitar que o processo educacional seja rotineiro, cansativo e, portanto, cerceador da liberdade e espontaneidade do aluno”.

Propulsor desse contexto em turbulência, o empreendedorismo se constitui no “acender de luzes” para mostrar os caminhos que permitem a renovação permanente das escolas, estimulando a participação, a criatividade, a inovação, o questionamento, buscando alternativas e soluções para as questões do cotidiano.

Dessa forma, diante do quadro nacional, que coloca a educação como uma das maiores preocupações do povo e governantes, não se pode deixar de imaginar os benefícios que uma visão empreendedora pode trazer ao meio educacional.

Para remeter o contexto educacional a essa visão, elevando o país ao nível dos países mais desenvolvidos é necessário mais do que o aumento de eficiência e modernização das instituições públicas. Resultados não são adquiridos simplesmente com boas intenções, emerge a necessidade de método e aplicação. A escola tem consciência de que não pode ficar à margem das transformações tecnológicas e do atual ritmo de vida. Que não pode perder a oportunidade de articulação e integração aos desafios na busca de novos e melhores rumos para a educação.

O crescimento está em um clima muito mais de competição do que de cooperação. Economistas afirmam que a competição é a solução dos problemas, porém trabalhar em equipe, em que todos saem ganhando é a melhor solução. A cooperação é fundamental para se alcançar a transformação no estilo de administrar. O caminho para esta transformação é que Deming (1997, p.2), chamou de “Saber profundo”, assim traduzido por ele:

“Um novo mundo: fluxo de informação. As pessoas no mundo não vivem mais isoladas. A informação flui cruzando fronteiras. O cinema, a televisão, o vídeo-cassete e o fax informam

instantaneamente a respeito de outras pessoas, como vivem, do que gostam. As pessoas fazem comparações. Todos desejam viver com o resto do mundo. Que método poderia fazer com que os novos líderes melhorassem o nível de vida das pessoas? Possuem os requisitos de conhecimento para melhorar? Melhores esforços e trabalho árduo, sem serem orientados por um novo conhecimento, apenas aprofundam ainda mais o buraco em que nos encontramos. É necessário transformar e a educação precisa de transformação. A escola deve ser um sistema em que todos – alunos, professores, direção, conselhos, associações de pais – trabalhem com um objetivo comum que é – “crescimento e desenvolvimento das crianças e preparação para que elas possam contribuir para a prosperidade da sociedade”.

Um sistema onde todos os alunos gostem de aprender, sem medo das avaliações e os professores gostem de trabalhar, sem medo de avaliar. Um ambiente sistêmico que reconheça diferenças entre os alunos e também entre os professores, que consiga apresentar soluções para conflitos e retirar barreiras que possam impedir a cooperação.

Para compreender o sistema do “saber profundo”, o primeiro passo é a transformação da pessoa. Uma vez transformada, ela perceberá um novo significado para a sua vida. Levando-a a compreender os acontecimentos, a interação, a julgar suas decisões, estabelecendo exemplos, sendo um bom ouvinte e ensinando as outras pessoas (ibide, p.13).

A compreensão é algo crucial para as pessoas, por isso, ela deve ser uma das “finalidades da educação do futuro” (Marins Filho 2001).

Também segundo Morin (2001, p.93):

“A compreensão não pode ser quantificada. Educar para compreender a matemática ou uma disciplina determinada é uma coisa; educar para a compreensão humana é outra. Nela encontra-se a missão propriamente espiritual da educação: ensinar a compreensão entre as pessoas como condição e garantia da solidariedade intelectual e moral da humanidade”.

Compreender, então, significa aprender em conjunto e constitui-se de obstáculos para um melhor relacionamento: as incompreensões. Por isso, um dos caminhos apontados da educação do futuro será de estudar a complexidade humana, conduzindo à tomada de conhecimento da diversidade dos indivíduos, das culturas, dos povos. “O mundo torna-se cada vez mais um todo. Cada parte do mundo faz, mais e mais, parte do mundo e o mundo, como um todo, está cada vez mais presente em cada uma de suas partes” (ibide, p. 67).

É preciso, portanto, aprender a “estar aqui”, o que significa: aprender a viver, a dividir, a comunicar, a ser, a construir uma nova relação tendo como alicerce os quatro pilares da educação que são:

?Aprender a aprender – É o despertar do prazer de conhecer, de compreender, descobrir, construir e reconstruir o conhecimento, ter curiosidade. É condição para ser desenvolvida sempre, ao longo de toda a vida, a fim de compreender o mundo, a sociedade, o movimento das idéias; é a busca do conhecimento onde ele se encontra, principalmente hoje com a tecnologia disponível.

?Aprender a fazer – É o desenvolvimento de competências e habilidades que levem ao uso da tecnologia e sua aplicação na vida moderna, sem esquecer de atentar para as relações interpessoais, a fim de saber trabalhar em equipe, levando ao desenvolvimento de novas lógicas e da criatividade. Para a criança é o brincar, a brincadeira, o brinquedo, a atividade lúdica, enfim, que vai lhe dar as condições para o desenvolvimento desta competência.

?Aprender a conviver – Envolve a descoberta e o encontro do outro com a devida compreensão e respeito a seus valores, a sua cultura, desenvolvendo a percepção da interdependência, da não-violência, da capacidade de administrar conflitos, da valorização do outro e não da competitividade. É também aprender a ser solidário, receptivo, aceitando o diferente, participando de projetos comuns que levem a uma compreensão mútua na vivência de valores da paz e do respeito.

?Aprender a ser – É a busca do desenvolvimento integral da pessoa, sua auto-estima, auto-determinação, auto-realização, sensibilidade no

sentido ético, da responsabilidade pessoal, da espiritualidade, do pensamento crítico e da imaginação criadora (Yuki M., 2000).

Os quatro pilares apontam para um ser de relação consigo mesmo, com os outros e com o mundo.

No atual estado das pesquisas, a verdade, porém, é que ninguém ainda sabe exatamente o que acontece num sistema complexo como o cérebro humano quando ocorre a aprendizagem. Muita coisa ainda é ignorado sobre o que é na verdade aprender. Como surge o conhecimento? Pela própria experiência humana, pelo convívio, pela proximidade, sabe-se perfeitamente que ninguém nasce pronto. Aprende-se a ser, passando, cada pessoa, por um processo de aprendizagem humana. Uma aprendizagem com acertos e fracassos. Todos participando do projeto que garante o direito de ser gente. É o fio condutor é a educação básica, através de habilidades, saberes e competências pontuais ( Arroyo, 2001).

“Nesse reducionismo tão presente em nossa visão da escola e de seus mestres, aprender habilidades, saberes, competências, exige apenas alguém que domine essas habilidades e competências, domine a matéria e a ensine. Ser professor, educador, é um modo de ser e um dever-ser” (ibide, p.57).

Nesse caminhar, acaba-se chegando a uma encruzilhada: que possibilidades, na verdade, tem o professor de se desenvolver? Que condições tem ele de dialogar, participar, de qualificar-se, de capacitar-se?

E aí encontra-se por vezes a maior dificuldade na tarefa educacional: formação humana e capacitação. Segundo Marturana e Rezepka (2001, p. 11):

?? A formação humana tem a ver com o desenvolvimento da criança como pessoa capaz de ser co-criadora com outros de um espaço humano na convivência social desejável.

?? A capacitação tem a ver com a aquisição de habilidades e capacidades de ação no mundo no qual se vive, como recursos operacionais que a pessoa tem para realizar o que quiser viver.



Por isso “a formação humana da criança como tarefa educacional coexiste na criação das condições que guiam e apoiam a criança em seu crescimento como um ser capaz de viver no auto-respeito e no respeito pelo outro... e a capacitação consiste na criação de espaços de ação onde se exercitem as habilidades que se deseja desenvolver...” (ibide, p.11).

Percebe-se então que a educação deve preparar os alunos, não para serem úteis à comunidade e sim para se integrarem a ela, não para aprenderem valores e sim vivê-los. Fundamental se torna a contribuição do professor que vive a sua tarefa educacional, partindo da sua própria capacidade de fazer e de refletir acerca de sua atividade.

Os caminhos para uma educação bem sucedida, muitas vezes são tortuosos e cheios de obstáculos. É preciso muita coragem e muita perseverança para se chegar ao resultado projetado. E os verdadeiros professores vencedores são aqueles que não se escondem das oportunidades que o futuro oferece. São aqueles que conseguem se livrar das limitações, das restrições, do comodismo. São aqueles que observam, comparam, ouvem, lêem, estudam, viajam, perguntam, analisam, vêem, percebem, estabelecem metas e agem.

Para implementação de um ensino empreendedor é imprescindível um maior compromisso na busca de conhecimento, exigir-se-á de cada educador uma reeducação da capacidade de ouvir e aprender.

A utilização adequada de estratégias de aprendizagem têm contribuído para ajudar o professor a aprender a aprender e assim, processar, armazenar e utilizar melhor a informação. E acreditar que aprender não é transferir conhecimentos acumulados e sim, construir significados na interação entre alunos e professores.

Por estudos realizados, tem-se uma amostra da evolução de conhecimento humano através dos tempos:

#### Quadro 4 – Evolução de conhecimento humano

De 1950 a 1980 (30 anos)	—————→	aumentou duas vezes
De 1980 a 1990 (10 anos)	—————→	aumentou duas vezes
De 1990 a 1994 (4 anos)	—————→	aumentou duas vezes
De 1994 a 2002 (8 anos)	—————→	aumentará duas vezes

Fonte: Mariotti, 1996, p. 23

Esse quadro leva a uma reflexão: mais pessoas precisam aprender em menos tempo, considerando que o conhecimento está aumentando cada vez mais em menos tempo. O conhecimento se transformou no principal fator de produção e encontra-se, em uma rede de relações significativas.

Assim, é imperiosa a busca de outros conhecimentos, mas o que continua acontecendo em muitas sociedades humanas, é um sistema educacional baseado no pensamento, no raciocínio linear, de causalidade simples, que por muito tempo fragmentou o conhecimento, separando a teoria da prática. Há uma incapacidade de entender que não é linear a seqüência teoria-prática, que não é somente uma relação de causa e efeito.

Na visão de Bueno & Lapolli (2001 p. 27):

“A aprendizagem é considerada uma mudança de comportamento, após um treino que valoriza a simulação e a experimentação. O aluno deve seguir o modelo desejável por estratégias de ensino lineares e seqüenciais”.

O entendimento só da teoria não garante a eficácia da prática. A teoria e a prática devem formar um todo dinâmico, com uma relação sinérgica. Poucas pessoas, no entanto, sabem o que é sinergia. Sinergia é a integração de comportamentos, é o compartilhar mudanças em benefícios de todos.

Com isso, só o pensamento sistêmico, mais necessário do que nunca, no mundo atual, para poder acompanhar a escala de complexidade. O caráter único dos sistemas vivos, vem do pensamento sistêmico, da sua sensibilidade e interconectividade. É o referencial para fazer acontecer o inter-relacionamento.

O pensamento sistêmico é chamado por Senge (1998) de “a quinta disciplina”. Uma disciplina para se ver as “estruturas” que estão por trás das situações complexas e para discernir entre mudanças e resistências. É a disciplina que integra as outras, mantendo a coerência com teoria e prática.

Tudo no dia-a-dia passa a ser aprendizagem, forçando a cada educador/empreendedor, uma atitude de constante aprender a aprender. Considerando sempre uma posição de aprendente, ou seja, um “eterno-aprendiz”, com foco nas estruturas e nas tarefas a serem realizadas. Com foco no processo e no relacionamento pessoal, interpessoal e profissional (Assmann, 1998).

Em todas as atividades realizadas, exige-se um elevado grau de profissionalismo para se ter sucesso e nem sempre isso é encontrado. Por ser, às vezes, uma tarefa simples, não é preciso qualificação elevada.

O insucesso escolar, em alguns casos, pode estar associado ao não investimento na profissionalização do ensino. Em determinadas etapas, o processo de profissionalização passa pela formação dos professores, na sua autonomia em sala de aula, no seu salário e outros.

A profissionalização aumenta quando, na profissão, a implementação de regras pré-estabelecidas cede lugar a estratégias orientadas por objetivos e por uma ética (Perrenoud, 1997, p. 21).

O professor, ou o profissional da educação precisa construir ou encontrar solução, que não conhece previamente, para enfrentar os mais complexos e variados problemas. Faz-se necessário, para isso, “meios intelectuais, autonomia de ação, liberdade de análise e auto-imagem.” Isso é resultado de uma formação básica e continuada (id).

O professor é convidado a responder às questões: “O que posso, o que devo ensinar e como hei de começar?” pela sua criatividade, pela espontaneidade, pela inventabilidade, desde que a resposta tenha um alicerce, um saber comum, na interação e troca de idéias com os outros professores.

Para que não haja lacunas ou inconsistências na integração dos novos aprendizados devem-se usar estratégias de aprendizado efetivas e eficazes. Pressupor que os professores sabem como aprender e portanto isso não

precisa ser ensinado é um erro. Nem sempre eles possuem formas adequadas de avaliar ou de pensar sobre o que está sendo aprendido, afetando a motivação, o interesse e o próprio processo de aprendizado. Muitos acabam colocando barreiras limitantes a respeito da instituição, da sua própria capacidade, quando não da própria identidade.

A qualificação docente tem influência direta na imagem de uma escola junto à comunidade escolar. É o reflexo de quem trabalha com prazer, gosta do que faz e se sente confortável na tarefa do ser professor. Se cursos e títulos são necessários, é preciso ir além dessa formação, é preciso entender a “arte de ensinar”.

Professores da Educação Básica – educação infantil, ensino fundamental e ensino médio – precisam desenvolver as habilidades dos educandos para as competências, ou seja, formar “cabeças pensantes”, aprendizes. Isso se faz por meio da curiosidade e do interesse, da discussão sobre os seus erros, seu aprendizado, seus objetivos, suas metas.

Desenvolver o interesse e a curiosidade passa por caminhos de perguntas inteligentes, certas e simples, tais como:

?? o que é possível melhorar?

?? o que se pode aprender a usar desta pesquisa?

?? o que se pode aprender com a direção? Com os colegas?

Para perguntas inteligentes é preciso informação e esta pode provocar mudanças na estrutura da escola e com isso há uma renovação. Esta renovação para o ser humano deve ser entendida como um reexame de pontos de vista, seguido de mudança comportamental significativa, o que mostra mudança profunda de mentalidade. Não há como resistir a essa dinâmica.

Tudo isso requer a existência de um grande potencial criativo, vontade e coragem de sair da zona de conforto para buscar credibilidade, aceitação e resultado. As matérias-primas deste milênio são: integridade, determinação, criatividade, autocrítica e auto-aprendizagem contínua. Não é possível mais marcar passo com discursos repetitivos ou com modismos. É preciso direcionar todos os esforços para uma educação que aborda questões como criatividade, talento, liderança e ética. Ingredientes que não podem faltar para encarar a

ordem de competitividade. Na era do conhecimento não se pode separar o pensar do fazer, o planejamento da ação, a emoção da razão. A era do conhecimento resgata a imaginação, a inovação, a criatividade. Einstein já dizia que imaginação é mais importante que conhecimento. A era do conhecimento devolve a liberdade às pessoas, liberdade de criar, pensar, agir, fazer. Criatividade não é um dom inato, ela é desenvolvida no dia-a-dia (Alencar, 1990).

Por outro lado, as principais barreiras residem nos modelos mentais. O que deu certo na era da competição artificial, hoje muda. Entra agora a revolução de valores. Competência é sinônimo de flexibilidade, criatividade e intuição que aprimora o conhecimento do mundo e a determinação, a perseverança em conseguir o que se quer. Se por um lado a construção de conhecimento é um processo pessoal, por outro é uma produção coletiva por resultar de um processo compartilhado: conhecimento de um, aprendizagem de muitos.

Vê-se, pois, que o processo educativo deve-se dar de forma cooperativa, enriquecendo-se com a troca de pontos de vista e da ampliação do repertório de significados, de experiências e de informações.

Sabe-se, no entanto, que dificilmente os professores desenvolvem, todos, no mesmo nível, todas as competências necessárias ao trabalho profissional, dada as dimensões do seu trabalho e de características e estilos pessoais.

A secretaria de Educação Fundamental do Ministério da Educação, através dos Referenciais para Formação de Professores (RFP, 1999, p. 18) preceitua que:

“As competências profissionais do professor não são aqui entendidas como meras habilidades estanques; são totalidades de difícil decomposição e não se deduzem delas etapas cujo percurso a ser percorrido possa ser estabelecido a priori. São construídas processualmente, em movimentos singulares de atuação, numa dinâmica dialética e contínua, que transforma prática e conhecimento, capacidade de ação e de reflexão”.

Essa perspectiva metodológica, (loc.cit.), abre mão de um currículo concebido como uma seqüência de ensinamentos, para dar lugar ou favorecer a aprendizagem por meio de resolução de problema. Entendendo-se como problema uma situação de natureza teórica/prática, que necessita de solução. A busca dessa solução passará pela análise do contexto em que a situação surgiu, por um planejamento de possíveis caminhos para solucioná-la, pela execução das estratégias planejadas e, por fim, pela avaliação do resultado conseguido.

Esse processo, essa metodologia, sem dúvida, envolve: invenção, criatividade, uso de conhecimento prévio, busca de informações, pesquisas, recursos, levantamento de hipóteses, enfim, ajuste de estratégias que foram usadas em situações semelhantes. Ao escolher o melhor encaminhamento, pode-se promover a construção de outros conceitos, desenvolvendo a capacidade.

Decorre assim a ação teoria/prática com a opção de se trabalhar com problemas de natureza conceitual e com situações-problemas contextualizadas.

Aprende-se a problematizar situações reais e teorias estudadas, vislumbrando a possibilidade de compreender o espaço escolar como um local permeado de diversas dimensões culturais, bem como representações e imaginário social.

Para isso são necessárias metodologias empreendedoras, corajosas, com possibilidades de inovar.

“O cenário pode e deve ser modificado de acordo com informações recolhidas, os acasos, contratempos ou boas oportunidades encontradas ao longo do caminho. (...) Deve, em um momento, privilegiar a prudência, em outro, a audácia e, se possível, as duas ao mesmo tempo” (Morin, 2001, p. 90).

Tendo em vista o profissional que se pretende formar, o professor/educador precisa de uma metodologia norteadora para sua ação. O êxito, o sucesso da construção de competência, depende muito da metodologia utilizada, pois sabe-se que existem vínculos muito estreitos entre o que se

aprende e como se aprende. A indicação que se faz é a metodologia entendida como empreendedora pelo modo como organiza as situações didáticas e como orienta a aprendizagem, possibilitando uma relação direta com o conhecimento e com os valores, desenvolvendo a autonomia intelectual e moral (Perrenoud, 2001).

Assim conduzida, a educação articulará os conhecimentos indispensáveis para que o educando construa as competências necessárias para a análise crítica da realidade da qual faz parte, compreendendo os princípios científicos, tecnológicos e éticos fundamentais, a inserção no trabalho e a construção de sua cidadania.

Dessa forma, surgirá o aluno-cidadão-ético, quando as instituições escolares repensarem seus processos de ensino-aprendizagem e converterem as salas de aula em espaços nos quais os conteúdos culturais, habilidades, procedimentos e valores imprescindíveis para construir e aperfeiçoar as sociedades democráticas e solidárias, sejam praticados. Essa atitude exige imaginação, em que o brincar e o aprender se fundem para tornar uma aula, um aprendizado mais atrativos.

O mundo educacional atual precisa, pois, de pessoas com uma formação cada vez mais polivalente para enfrentar uma sociedade onde o termo “mudança” é freqüente e onde o amanhã tem um grau de imprevisibilidade jamais registrado na história da humanidade.

Essas considerações resumem-se nas palavras de Einstein que afirma: “A arte suprema do mestre consiste em despertar o gozo da expressão criativa e do conhecimento”.

#### **4.2 O processo de desenvolvimento empreendedor para educadores**

*“A capacidade de perceber ou de pensar de forma diferente é mais importante do que o conhecimento absorvido.”*

*David Bohm*

O cenário educacional que os tempos atuais apresentam pode ser descrito segundo Ellinor & Gerard (1998, p.11):

“Hoje, as certezas de ontem transformaram-se em dúvidas e as verdades ficam abaladas em seus fundamentos. A incerteza e a dúvida se instalam no horizonte da educação, porém, apontam para uma oportunidade de evolução, adaptação, alteração e reflexão de uma “realidade de relacionamentos, vista pelas novas ciências como padrão central da vida”.

Nesse contexto, os educadores passam a ser os fornecedores e formadores do cidadão do futuro, num processo educacional voltado ao gerenciamento que se preocupa com as ramificações sociais e culturais. O processo passa a ser, então, um conjunto de tarefas interligadas que visam um resultado específico. Aí está porque a educação, como processo, deve contemplar o aluno como um ser humano integral, como alguém que pensa, sente e age de forma coerente e integrada.

Houve um tempo em que os conhecimentos e os valores apreendidos na escola representavam uma bagagem para toda a vida.

“Os tempos de agora são outros. Não necessariamente melhores ou piores, mas indiscutivelmente diferentes. Não basta mais acumular conhecimentos para depois deles se usufruir. É, antes, essencial estar à altura de aproveitar e explorar, pela vida inteira, todas as possibilidades do aprendizado, da atualização, do enriquecimento para as mudanças que em todos os momentos nos assaltam” (Antunes, 2001, p. 7).

Como então desenvolver um processo empreendedor para os educadores?

A angústia dos educadores aumentou com o avanço do processo de informações e muitos deles se encontram num estado de morosidade, ministrando suas aulas mecanicamente e repetitivas, sem entusiasmo, com a nostalgia de uma missão perdida.

Ao contrário disso, porém, deveriam as instituições de ensino ser o espaço que deflagra o desenvolvimento das diferentes linguagens,



possibilitando desencadear um processo com significados práticos, com intervenções pedagógicas desafiadoras. Precisariam assumir um maior esforço na formação e capacitação pessoal e profissional, que contribuísse para a transformação nas diferentes formas de agir e pensar o cotidiano pedagógico, já que a forma de ser do educador contamina o processo educativo. Então, desenvolver este novo processo é oferecer ao educador conteúdos teóricos e práticos que venham subsidiar sua ação pedagógica, contando com instrumentos básicos de desenvolvimento para uma educação escolar de qualidade. Afinal, o professor é um dos sujeitos do processo no cenário da educação qualitativa e diferenciada que se deseja e se precisa.

Como então oportunizar e ampliar conhecimentos? Uma trajetória pode ser assim apontada:

- a) criar espaços específicos para reflexão da prática pedagógica de cada professor;
- b) definir, como norteadora do processo ensino-aprendizagem da escola, a “concepção de mundo, sociedade, homem e escola que se quer trabalhar e produzir” (Res 17/99/CEE/SC);
- c) “definir o seu ponto de partida – através de um referencial de realidade – e o ponto de chegada que se constituirá no seu objetivo maior” (op.cit);
- d) construir uma prática pedagógica baseada em projetos – e o que é um projeto? “É uma investigação, mas desenvolvida em profundidade sobre um tema ou um tópico que se acredita interessante conhecer” (Antunes, 2001, p. 15);
- e) transformar a sala de aula, usando o método do diálogo, da cultura do saber escutar;
- f) vivenciar o trabalho de equipe;
- g) aprender continuamente;
- h) adotar um novo olhar para a postura do professor;
- i) ver na ação de educar o ofício do professor/empreendedor

Sobre esses indicativos, há que se fazerem algumas considerações.

Em primeiro lugar, a discussão sobre a pedagogia de projetos não é de hoje. Os primeiros passos começaram a surgir no final do séc. XIX, por John Dewey (apud, Antunes, 2001, p. 16) e outros.

As características fundamentais dos projetos, segundo Barreira (1999) são:

1. É uma atividade intencional.
2. Trabalha a responsabilidade e autonomia dos alunos.
3. É autêntico.
4. Envolve complexidade e Resolução de Problemas.
5. Tem um caráter faseado – percorre várias fases e etapas.
6. É globalizador.
7. Tem sentido.
8. Tem significado.
9. Trabalha a organização.
10. Provoca a participação.
11. É flexível.
12. Valoriza a compreensão.

No trabalho feito por projetos os alunos passam a ser o “centro”, o “arquiteto” da aprendizagem e o professor assume um papel de destaque. Segundo Antunes (2001, p. 17), ele passa a ser o “agente divulgador” das diversas linguagens que os alunos usam para expressar os resultados das suas investigações, quais sejam:

- ?? Inteligência lingüística, com as mais diversas formas de expressão.
- ?? Inteligência lógico-matemática, com desenhos geométricos e outros.
- ?? Inteligência espacial, com desenhos, gravuras, legendas criativas, painéis ilustrados e outros.
- ?? Inteligência cinestésico-corporal, com dramatizações, danças contextualizadas, peças voltadas ao tema e outras.
- ?? Inteligência naturalista, com colagens envolvendo animais e plantas, pesquisas ambientais e outras formas.

?? Inteligências pessoais (intrapessoal e interpessoal), com debates, ajudas solidárias, campanhas humanitárias, resgate de valores, auto-estima e muito mais.

“O papel do professor é colocar-se como um “fazedor de perguntas”, levantando dúvidas, estabelecendo enigmas, propondo problemas, sugerindo desafios” Antunes (ibide, p.19 - 20).

A função de um professor passa a ser de um “decodificador de símbolos”. Enfim, “muitos filósofos e pensadores da educação já refletiram a imensa distância entre a Escola e a Vida.”(ibide, p. 21).

O caminho dos “projetos” talvez não seja a solução, mas podem estar mais próximos de cada um.

A segunda consideração a fazer diz respeito à transformação da sala de aula, usando o método do diálogo, da cultura do “saber escutar”. O diálogo é um processo que pode ajudar a desenvolver as qualidades de cooperação e equilibrá-las com o impulso de competição inerente a cada ser humano. Dá uma outra abordagem para administrar conflitos, tomar decisões e até mesmo para solucionar problemas.

O diálogo ajuda a unir a diversidade encontrada nas organizações modernas. As diferenças pessoais, o saber de cada um, corresponde a prática de ouvir, “desenvolvendo significado compartilhado e liderança compartilhada através do diálogo” (Ellinor & Gerard, 1998, p. 25).

O indicativo que se faz quanto ao vivenciar o trabalho de equipe pode ser expresso por Freire & Prado (1995, P.23):

“Um grupo no espaço heterogêneo das diferenças entre cada participante: da timidez de um, do afobamento do outro; da serenidade de um, da explosão do outro; do pânico velado de um, da sensatez do outro; da sociedade desconfiada de um, da ousadia do risco do outro; da nudez de um, da tagarelice do outro; do uso fechado de um, gargalhada debochada do outro; da lividez do rosto de um, do encarnado rosto do outro”.

Uma característica da organização que aprende é o conhecimento do outro na equipe, que gera um processo de conscientização e

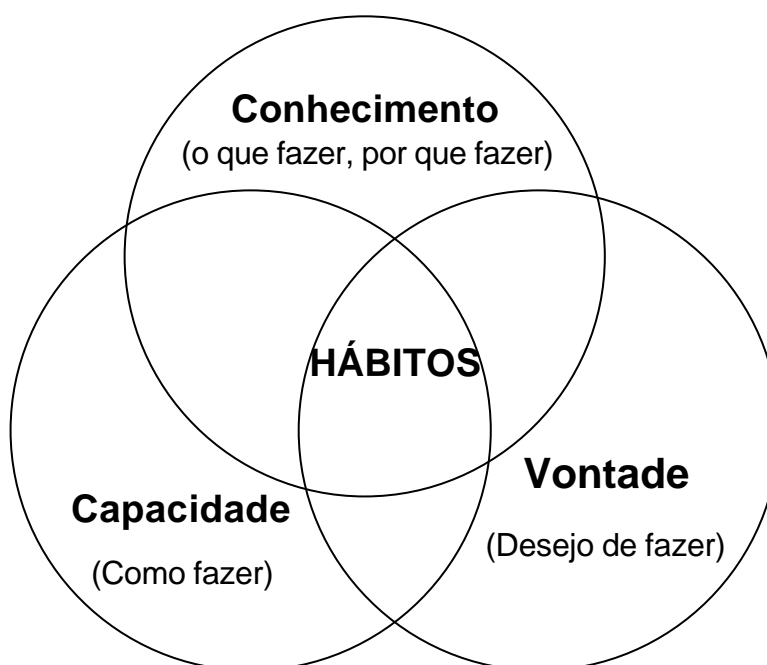
comprometimento. O que levará a se desenvolver um sistema educacional para pessoas as quais estão preparadas para atuarem no sistema educacional, é claramente, o conhecimento, o auto-conhecimento, o saber trabalhar em equipe.

Está se criando, na era do conhecimento, um novo cenário para as escolas: a reaprendizagem. Nele, os professores devem ser e estar preparados para acompanhar e dividir informações, firmando um compromisso com o processo de transição.

A prática passa a ser: aprender, aplicar e avaliar. E isto se torna, extremamente mais fácil, se compartilhado, se feito e realizado no coletivo, em equipe, reconhecendo-se os talentos individuais.

O aprender continuamente remete ao cultivo dos 7 hábitos das pessoas muito eficazes. Na figura 19, podem ser visualizados, os princípios interiorizados e os padrões de comportamento, os hábitos eficazes, segundo Covey (1998, p. 51):

Figura 19 – Hábitos Eficazes



Para Covey (1998, p. 69 - 318): “Os sete hábitos não são um conjunto desconexo de fórmulas milagrosas para estimular as pessoas.” Eles mostram e abordam o desenvolvimento da eficácia pessoal e interpessoal. São eles:

Hábito 1 – Ser Proativo: princípios de Visão Pessoal

Hábito 2 – Começar com o objetivo na mente: princípios de Liderança Pessoal.

Hábito 3 – Primeiro o mais importante: princípios de Administração Pessoal

Hábito 4 – Pense em vencer/vencer: princípios de Liderança Interpessoal.

Hábito 5 – Procure primeiro compreender, depois ser compreendido: princípios de Comunicação Empática.

Hábito 6 – “Sinergizar”: princípios de Cooperação Criativa.

Hábito 7 – Afinando o Instrumento: princípios de Auto-renovação Equilibrada.

O indicativo feito para ampliar e oportunizar conhecimentos, no que tange ao novo olhar para a postura do professor, pode ser sintetizado pelo poeta Fernando Pessoa (apud Gomes, 1994):

“Eu tenho uma espécie  
de dever, de dever de sonhar  
de sonhar sempre,  
pois sendo mais do que um  
espectador de mim mesmo,  
eu tenho que ter o melhor espetáculo  
que posso.  
E assim me construo a ouro e sedas,  
em salas supostas, invento palco, cenário para  
viver o meu sonho entre luzes brandas  
e músicas invisíveis”.

O maior consenso entre os educadores é exatamente a de revisão de sua postura. Há que se perguntar antes, o que se entende por “postura”?

“Postura é uma maneira de pensar e de agir, uma certa predisposição do sujeito para atuar de determinada forma, uma atitude que revela a concepção de fundo, é a manifestação do enraizamento da finalidade.... a manifestação concreta, explícita desta concepção. Postura é o fenômeno, aquilo que aparece, se manifesta” (Vasconcellos, 1998b, p. 73).

Diz também o autor: “criar uma nova postura, é algo extremamente desafiador”. Falta estrutura para uma concreta ação nesta perspectiva e uma tomada de consciência para incorporar um novo hábito, ou seja, para transformar a prática implica abrir mão da possibilidade de usar a educação escolar como instrumento de poder dominador.

A perspectiva aqui é a reflexão da participação do professor e da escola, de assumirem juntos seu papel na resolução de uma série de problemas que contribuem para a distorção da educação. Participar quer dizer “fazer parte de”, “tomar parte em”, reconhecer que: “o problema é meu também”.

Aprofundando essa teoria, ainda mais, pode-se dizer que:

“ter poder é ter capacidade de intervenção no real: alguma coisa dá para começar já. Entendemos que estamos diante de um elemento fundamental: a possibilidade do resgate do educador como sujeito de transformação” (ibide, p.77).

Outra perspectiva é a de assumir responsabilidades. Cada um ver e fazer a sua parte, sem querer “sair pela tangente”. A situação pode não parecer simplista, nem o é, deve haver o engajamento na busca de alternativas, um comprometimento para conquistas de melhores condições educacionais. Nessa visão de processo, pode-se não ter resultado imediato, ele, todavia, irá surgindo na medida que se fizer das aulas, uma praxis carregada de significado. Se cada um acreditar naquilo que faz, se cada um gostar do que faz, conseguirá contagiar aos demais.

Não se pode sonhar com primeiro transformar as consciências, os corações, para então transformar o mundo (Vasconcellos, 1998). “Eu me transformo ao transformar. Eu sou feito pela história, ao fazê-la” (Freire, 1976, p.17).

As considerações que se fazem a respeito do ofício do professor/empreendedor apontam para mais um horizonte que desponta para ajudar na árdua tarefa de defender e reafirmar a ação, o ofício, o saber-fazer, saber planejar, intervir, educar, para quem abraçou a nobre causa de ser profissional da educação. Horizonte que, na visão de Morin (2001, p.13-18) é chamado de “Os sete saberes necessários à educação do futuro”. São eles:

1. As cegueiras do conhecimento: o erro e a ilusão.
2. Os princípios do conhecimento pertinente.
3. Ensinar a condição humana.
4. Ensinar a identidade terrena.
5. Enfrentar as incertezas.
6. Ensinar a compreensão.
7. A ética do gênero humano.

Também Perrenoud (2000, p.20-21) aponta as 10 novas competências para ensinar, quais sejam:

1. Organizar e dirigir situações de aprendizagem.
2. Administrar a progressão das aprendizagens.
3. Conceber e fazer evoluir os dispositivos de diferenciação.
4. Envolver os alunos em sua aprendizagem e em seu trabalho.
5. Trabalhar em equipe.
6. Participar da administração da escola.
7. Informar e envolver os pais.
8. Utilizar novas tecnologias.
9. Enfrentar os deveres e os dilemas éticos da profissão.
10. Administrar sua própria formação contínua.

Saberes e/ou competências devem ser eixos e caminhos presentes no ofício de professor que pensa e faz educação, com o objetivo de abrir perspectivas de uma escola mais eficaz, daquele que sabe organizar e dirigir situações de aprendizagem. Além disso, do educador que pode:

“... dispor das competências profissionais necessárias para imaginar e criar outros tipos de situações de aprendizagem, que as didáticas contemporâneas encaram como situações amplas, abertas, carregadas de sentido e de regulação” (ibide, p. 25 - 26).

As inquietudes de um professor/empreendedor não se esgotam, pois no ofício que carrega é impregnado de uma construção social, cultural e política que tenta redefinir estruturas, traços e perfis de um professor diferente.

Torna-se evidente a necessidade de um educador capacitado, assíduo leitor de livros com assuntos de sua área e mais alguém que acredita, sabe e faz. “Quem não quer, não faz., e quem não faz, não muda” (Werneck, 2000 p. 110).

Por todas essas considerações, fica extremamente claro que embora a educação básica tenha como finalidade o pleno desenvolvimento dos educandos, isso não acontece de forma linear e para muitos é truncado. Assim, torna o “saber-fazer bem mais complexo do que prevêm, por vezes, as teorias do desenvolvimento e da aprendizagem” (Arroyo 2001, p. 243).

A sensibilidade pedagógica tem apontado para a igualdade de oportunidades para a vida, reorganizando os currículos, os conteúdos, e o próprio conhecimento. A ausência dessa atitude tem feito com que o espaço organizacional se perca no tempo e não crie possibilidades de acesso sistemático ao conhecimento.

Enfim, o processo de desenvolvimento empreendedor para educadores só irá acontecer quando os profissionais entenderem que a formação de idéias, a curiosidade, a imaginação e o desejo de saber são constantes em um programa socialmente concebido.



## 5 CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

*“Esclarecimento é a saída do homem de sua menoridade, da qual ele próprio é culpado. A menoridade é a incapacidade de fazer uso de seu entendimento sem a direção de outro indivíduo. O homem é o próprio culpado dessa menoridade se a causa dela se encontra na falta de decisão e coragem de servir-se de si mesmo sem a direção de outro. Sapere aude (ouse saber)! Tem coragem de fazer uso de teu próprio entendimento.*

Immanuel Kant

### 5.1 Acreditando na competência e determinação

São muitos os desafios e as tarefas que o profissional da educação deverá enfrentar para vencer em um mundo de crise permanente. Segundo Franco (1999 p. 25), “pensar por conta própria, arriscar-se a definir de maneira independente os objetivos da própria vida, ser ‘maior de idade’ em todos os sentidos, são coisas fundamentais não apenas para ser um bom profissional, mas para ser humano”.

Resumi em três palavras esta base fundamental: pense, pense, pense. Como as transformações sociais, culturais e tecnológicas dos últimos tempos têm exigido, de cada pessoa, uma redefinição de objetivos e alternativas que possam atender às solicitações atuais, cada uma deverá se equipar com ferramentas de reflexão, investigação, informação e conhecimento.

Para isso se tornar viável, considera-se como meta, continuar contribuindo, somando, capacitando, para se ter pessoas preparadas e atualizadas, com capacidade de visão e ação e com formação que proporcione ao ser humano o “saber sentir”, “saber inovar”, “saber refletir”, “saber fazer”, “saber ser crítico” e o “saber ser ético”. Alguém capaz de criar uma teia que possa envolver e transformar o mundo.

Werneck (1996, p. 70) afirma:

“Nossa profissão exige comportamento de motorista, se quisermos progredir, melhorar nossa performance e nossos salários. Sem sair da estrada, mas atentos ao que ela oferece, pedindo ajuda ao motorista e ao menino que recolhe latas, vamos abrir algumas perspectivas e ver como é possível realizar-se e progredir.(...)”

Quando dirigimos olhamos para a pista, para as laterais, para a frente e para o retrovisor. Sabemos de onde estamos vindo, quem vem atrás de nós e os que se encontram na frente. Se isto não fizermos, estaremos dirigindo em situação de perigo”.

Querer progredir de verdade é uma atitude empreendedora, a qual implica assumir responsabilidades, riscos, êxitos e fracassos. As oportunidades são muitas para o professor que abrir bem os ouvidos e os olhos estes encontrarão a diferença:

?? na verdade;

?? na atualização permanente;

?? na oportunidade aproveitada.

“Quem se rende à tentação do ninho, jamais aprende a voar, quem não se aventura pelos mares verá o casco de seu barco apodrecer em pleno cais, quem não ousar na vida profissional ficará superado com as mudanças que o tempo oferecem” (ibide, p. 80).

Tem-se, muitas vezes, uma postura de “ver” as cenas e não de fazer parte delas. Na transformação da escola e da realidade, todos têm um papel a desempenhar: professores, coordenadores, direção, pais, alunos, funcionários, comunidade local, autoridades. É fundamental, neste cenário e tendências, que haja:

?? articulação entre todos os segmentos;

?? flexibilidade na formação;

?? aprendizagem por problemas; e

?? formação por competências.

A relação educativa de verdade, faz-se com um vínculo de confiança recíproco: “o educando confiando na competência do professor e o professor confiando na capacidade de aprender e se desenvolver do educando” (Vasconcellos, 1998, p. 94).

O principal agente, porém, é o professor e o desafio maior é o de integrar todas as dimensões do ser humano para visualizar uma educação de qualidade, uma educação que empreenda.

Empreender em educação é (re)inventar uma escola cuja educação prepare alunos capazes de compor sua própria visão de mundo, de sociedade e de pensar criticamente a realidade, com competência e determinação.

## **5.2 Perspectiva de ação e aprendizagem continuada**

Em todos os dias, em todas as escolas, educandos aguardam e anseiam pelos facilitadores de acesso às informações do “cultivo da intensidade humana do tempo pedagógico, porque educar é mais do que boa transmissão... é seduzir seres humanos para o prazer de estar conhecendo” (Assmann, 2000, p.234).

A aprendizagem, pois, não se resume em aprender coisas, nem é um amontoado sucessivo de coisas, muito menos, um acomodar-se no pensamento preso por discursos que, as vezes, pré-estabelecem interesses pessoais; é, antes, uma educação humanística.

Na medida em que se consegue vincular educação à humanização, avança-se para vínculos ainda mais desafiadores. Para os profissionais, isso inclui o “entender os processos históricos de desenvolvimento e formação humana, os processos civilizatórios e culturais, o progresso do conhecimento acumulado” (Arroyo, 2001 p. 243).

Ainda mais, essa forma de educar transpõe limites e viabiliza o processo de ensino centrado no aluno. Com isso, favorece seu desenvolvimento como

“cidadão-empresendedor-ético” e que, certamente, será um ser social com direitos respeitados, com deveres cumpridos e, também, que pode amar e ser amado.

Acredita-se que o objetivo a atingir, no contexto das diferentes disciplinas, é o de promover o pensamento reflexivo e crítico dos alunos, pois estarão sendo formados para atuar, usando sua capacidade de resolução de problemas e/ou tomada de decisões como empreendedores.

A escola, portanto, como organização competitiva é focada na cultura e também como um lugar privilegiado de desenvolvimento de competências e habilidades, terá que apresentar em seus quadros, professores empreendedores para formar um cidadão empreendedor capaz de gerenciar seu conhecimento com sucesso.

Assim sendo, o presente trabalho não se esgota aqui, já que educação é capacitação e formação permanente. Além do mais, sua continuidade está em sintonia com aquilo que o professor tem como maior compromisso: a dignidade humana. Essa é a essência de seu trabalho, a certeza de sua capacidade para construir um mundo melhor. Está em suas mãos “reencantar a educação”.

Para finalizar e para aqueles que acreditam e não deserdaram da luta, a continuidade do trabalho está expressa nas palavras de Schneider, (1987, p. 5):

Muitas pessoas são ilógicas,  
desconcertantes, egocêntricas.  
Assim mesmo, dê a elas um voto de confiança.

...

Se você obtém êxito,  
ganhará falsos amigos e verdadeiros inimigos.  
Assim mesmo, triunfe.

A honestidade e a franqueza nos tornam vulneráveis.  
Assim mesmo, seja honesto e franco.

...

O melhor homem com as melhores idéias  
pode ser destruído pelo homem mesquinho,

de mente acanhada, sem idéia nenhuma.

Assim mesmo, pense e aja com magnanimidade.

...

O que a gente constrói com anos e anos de trabalho,  
pode ser derrubado da noite para o dia.

Assim mesmo, continue construindo.

...

Se damos ao mundo o melhor de nós mesmos,  
talvez a resposta seja uma pedrada, a ingratidão.  
Assim mesmo, dê o mundo o melhor de si mesmo,  
o que você possui de mais sagrado,  
tudo o que você é.

É necessário que alguns batalhem,  
sofram, construam e acreditem  
para que muitos sejam felizes.

## 6 FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Como desenvolver o potencial criador: um guia para a liberação da criatividade em sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 1990.

ALMEIDA, Fernando Novaes. **Comportamento de Sucesso: Psicologia aplicada à gestão**. São Paulo: McGraw Hill, 1991.

AMARAL, Pedro Ferraz do. **Taylor, o mago da administração**. São Paulo: Parma, 1984.

AMIT, R. **Challenges to Theory Development in Entrepreneurship Research**. Journal of Management Studies. USA, n.30, v.5, p. 815-834, 1993.

ANTUNES, Celso. **Como desenvolver as competências em sala de aula**. Petrópolis: Vozes, 2001.

ARROYO, Miguel G. **Ofício de Mestre: imagens e auto-imagens**. Petrópolis: Vozes, 2000

ASSMANN, Hugo. **Reencantar a educação: rumo à sociedade aprendente**. Petrópolis: Vozes, 1998.

BARRETO, L. P. **Educação para o Empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresa da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BENNIS, Warren G. **A invenção de uma vida**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BIGGE, M. L. **Teorias da aprendizagem para professores**. São Paulo: EPU, 1977.

BLANCHARD, Ken. **Missão possível**. São Paulo: Makron Books, 1997.

BLOCK, Peter. **Gerentes poderosos**. São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

BORDENAVE, Juan Díaz e PEREIRA, Adair Martins. Estratégias de **ensino aprendizagem**, Petrópolis: Vozes, 2001.

BUENO, José Lucas Pedreira; LAPOLLI, Édis Mafrá. **Vivências Empreendedoras: empreendedorismo tecnológico na educação**. Florianópolis: UFSC - FAPEU, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas, 1985.

COHEN, David. **Você sabe decidir?** Revista Época. São Paulo, n 746, p.41-58, de 08 de agosto de 2001.

COVEY, Stephen R. **Os sete hábitos das pessoas muito eficazes**. São Paulo: Editora Best Seller, 1989.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DEMING, W. Edwards. **A nova economia para a indústria, o governo e a educação**. Rio de Janeiro: Qualitymark ed., 1997.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Sociedade pós-capitalista**. São Paulo: Pioneira, 1999.

---

**Administrando em tempos de grandes mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

---

**Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship) Prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1998.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa.** São Paulo: Cultura, 1999.

DRYDEN, Gordon; VOS, Jeanette. **Revolucionando o aprendizado.** São Paulo: Makron, 1996.

ELLINOR, Linda & GERARD, Glenna. **Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa.** São Paulo: Futura, 1998.

EMPINOTTI, Moacir. **Os valores e serviços da pessoa humana.** Porto Alegre: EDIPUCRS, 1994.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship: Fundamentos das organizações empreendedoras.** São Paulo: Atlas, 1993.

FERNANDES, Maria Nilza de Oliveira. **Líder-educador: novas formas de gerenciamento.** Petrópolis: Vozes, 2001.

FILION, Louis Jacques. **“Empreendedorismo: empreendedores e proprietários – gerentes de pequenos negócios”.** Revista de Administração USP – abr/jun 1999.

FRANCO, Simon. **Criando o próprio futuro.** São Paulo: Cultrix, 1999.

FREIRE, P. **A Educação na cidade.** 2 ed. São Paulo: Cortez, 1995.

---

**Pedagogia do oprimido.** 6.ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1976.



FREIRE, F. M. P. & PRADO, M. E. **Professores construcionistas: a formação em serviço**, in Anais do VII Congresso Internacional Logo e I Congresso de Informática Educativa do Mercosul. Porto Alegre: LEC/UFRGS, 1995.

GAGNÉ, R. M. **Princípios essenciais da aprendizagem para o ensino**. Porto Alegre: Globo, 1980.

GALVÃO, Izabel. **Henri Wallon: Uma concepção dialética do desenvolvimento infantil**. Petrópolis: Vozes, 2000.

GASPARIN, João Luís. **Comênio – a emergência da modernidade na educação**. Petrópolis: Vozes, 1997.

GERBER, Michael E. **O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1996.

GUILHON, P. T.; ROCHA, R. A. **Intrapreneur: multiplicador de novos negócios**. Alcance. Administração – Itajaí. Ano VI – nº 1, p. 45-51. maio, 1999.

GUITTET, André. **Développer les compétences**. Paris: ESF, 1994.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**. São Paulo: Objetiva, 1996.

GOMES, Álvaro Cardoso. **Fernando Pessoa: antologia poética**. São Paulo: moderna, 1994.

KALINKE, Marco Aurélio. **Para não ser um professor do século passado**. Curitiba: Gráfica Expoente, 1999.

LEZANA, A. G. R. **Desarrollom Regional a través del estímulo a las empresas de pequena dimensión. Una puesta en práctica de programas de promoción.** Tese de doutorado. Universidad Politécnica de Madrid, 1995.

LEZANA, A. G.R. & TONELLI, A. **Novos empreendedores nas escolas técnicas.** Módulo 1 – O empreendedor. São Paulo: Instituto Uniemp, 1996

LIBÂNEO, José Carlos. **Didática.** São Paulo: Cortez, 1994

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do perfil do empreendedor.** 1997. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

MARIA, Joaquim Parron. **Novos paradigmas pedagógicos para uma filosofia da educação.** São Paulo: Paulus, 1996.

MARINS FILHO, Luiz A. **Profissão Vencedor: atitudes, comportamentos e estratégias para vencer em um mundo altamente competitivo.** Salvador: Casa da qualidade, 1998.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem: educação continuada e a empresa do futuro.** São Paulo: Atlas, 1995.

MATURANA, H. & REZEPKA, Sima Nisiste. **Formação humana e capacitação.** Petrópolis: Vozes, 2000.

MCCLELLAND, David e. **The anchievement society,** Princeton, NJ: D. Van Nostrand Co., 1961.

MCKENNA, Regis. **Marcketing de relacionamento.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

MIZUKAMI, M. G. M. **Ensino: as abordagens do processo**. São Paulo: EPU, 1986.

MORAES, M. C. **Informática educativa: dimensão e propriedade pedagógica**. Maceió: , 1993.

MORETTO, Vasco P. **Construtivismo, a produção do conhecimento em aula**. Rio de Janeiro: DP & A Editora, 2000.

MORIN, Edgar. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. São Paulo: Cortez, 2001.

NÉRICI, I. G. **Metodologia do ensino: uma introdução**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

NÓVEA, Antonio. **Para uma análise das instituições escolares**. In: Antonio Nóvoa (org) *As organizações escolares em análise*. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

OSBORNE, David, com Ted Gaebler. **Reinventando o governo: como o espírito empreendedor está transformando o setor público**. São Paulo: M.H. Comunicações, 1997.

PERRENOUD, Philippe, **Construir as competências desde a escola**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 1999.

---

**Práticas pedagógicas, profissão docente e formação perspectivas sociológicas**. Lisboa: Publicações Dom Quixote Instituto de Inovação Educacional, 1997.

\_\_\_\_\_ **Pedagogia diferenciada: das intenções à ação.**

Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

\_\_\_\_\_ **Formando professores profissionais.** Porto Alegre:

Atmed, 2001.

PETRAGLIA, Izabel Cristina. **A educação e a complexidade do ser e do saber.** Petrópolis: Vozes, 1995.

PIAGET, Jean. **O nascimento da inteligência na criança.** Rio de Janeiro: Editora Guanabara, 1991.

PINCHOT III, G. **Intrapreneuring: porque você não precisa deixar a empresa para ser um empreendedor.** São Paulo: Harbra, 1989.

RAY, D. M. Understanding the Entrepreneur: entrepreneurial attributes, experience and skills. **Entrepreneurship & Regional Development**, n.5, v.5, p. 345-357, UK, 1993.

Referenciais para formação de Professores, Secretaria de Educação Fundamental. Brasília: A secretaria, 1999.

REGO, Teresa Cristina. **Vygotsky: uma perspectiva histórico-cultural da educação.** Petrópolis: Vozes, 1995.

ROMÃO, César. **Sonhando & Realizando. O poder da liderança espiritual.** São Paulo: Gente, 1998.

SALVADOR, César Coll. **Aprendizagem escolar e construção do conhecimento.** Porto Alegre: Artes Médicas, 1994.

SANTOS, Consuelo A. Sielski. **Dinamizando o ensino em sala de aula.** Apostila: ETFSC, 1997.

SENGE, Peter M. **A Quinta disciplina**. São Paulo: Ediora Best Seller, 1998.

SCHMITT, Carlos Afonso. **O importante é cativar (se)**. São Paulo: Paulus, 1979.

SCHNEIDER, Roque. **O silêncio que eu perdi**. São Paulo: Paulus, 1987.

SCHÖN, Donald A. **Educando o profissional reflexivo: um novo design para o ensino e aprendizagem**. Porto Alegre: Artes Médicas Sul, 2000.

\_\_\_\_\_ **Formar professores como profissionais reflexivos**, in

NÓVOA, A. (org) Os professores e sua formação. Lisboa: Dom Quixote, 1992.

SCHUMPETER, J.A. **The theory of economic development**. Oxford University Press, 1978.

SILVEIRA JÚNIOR, Aldery. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

STARKEY, Ken. **Como as organizações aprendem**. São Paulo: Futura, 1997.

STEINER, Claude. **Educação emocional**. Rio de Janeiro: Objetivas, 1998.

TIBA, Içami. **Disciplina: o limite na medida certa**. São Paulo: Editora Gente, 1996.

THORNBURG, David. **2020 Visões para o futuro da educação**. [www.tepd.org.com.br](http://www.tepd.org.com.br). 1997.

TOFFLER, Alvin. **O choque do futuro**. Rio de Janeiro: Record, 1998.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA, Laboratório de Ensino a Distância. **Formação Empreendedora na Educação Profissional:** projeto integrado MEC/SEBRAE de técnicos empreendedores. Florianópolis, LED/UFSC, 2000.

VALENTE, Nelson. **Sistema de ensino e legislação educacional: estrutura e funcionamento da educação básica e superior.** São Paulo: Panorama, 2000.

VASCONCELLOS, Celso dos Santos. **Avaliação da Aprendizagem: Práticas de mudança por uma práxis transformadora.** São Paulo: Libertad, 1998.

---

**Para onde vai o Professor? Resgate do professor como sujeito de transformação.** São Paulo: Libertad, 1998.

VIGOTSKY, L. S e outros. **Pensamento e linguagem.** São Paulo: Martins Frontes, 1989.

VRIES, Kets de M. **The Entrepreneurial Personality: organizational paradoxes.** Tavistock Publications Ltda, London, 1980.

WERNECK, Hamilton. **Como vencer na vida sendo professor.** Petrópolis: Vozes, 1996.

YUKI, Mauro Mitio MSc. **Programa Formação de Gestores Educacionais: Gestão estratégica da escola e a competência das lideranças.** Módulol, Florianópolis: SINEPE/SC, junho de 2001.

ZOGHLIN, Gilbert G. **De executivo a empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 1994.

## **7 ANEXOS**

**Anexo 7.1 Questionário de verificação sobre a cultura empreendedora:**

1. Os fatores que determinam sua participação, como professor, em seminários, Congressos e simpósios, são:
  - ( ) adquirir conhecimentos
  - ( ) aprendizado constante
  - ( ) atualização em sua área de atuação
  - ( ) adquirir visão e atitude empreendedoras
  - ( ) preparação para inovação e mudanças
  - ( ) necessidade de rever postura profissional
  
2. Os rumos da educação indicam, com clareza, uma mudança de foco. Os cursos de capacitação apontam para habilidades e competências empreendedoras?
  - ( ) sempre
  - ( ) nunca
  - ( ) na maioria das vezes
  - ( ) poucas vezes
  
3. Aos educadores foi atribuída a missão de olhar mais longe e de contribuir significativamente na preparação de transformadores sociais. Isso é:
  - ( ) utopia
  - ( ) realidade, se cada um fizer a sua parte
  - ( ) possível
  - ( ) impossível



4. Os cursos de capacitação têm como objetivos, contribuir, somar e ver pessoas preparadas e atualizadas com visão, ação e formação que proporcione ao ser humano o “saber ser crítico”, “saber sentir”, “saber inovar”, “saber refletir”, “saber fazer” e o “saber ser ético”. Isso ocorre:
- ☐ integralmente
  - ☐ sempre que possível
  - ☐ parcialmente
  - ☐ não ocorre
5. Na sua instituição de ensino, a gestão empreendedora tem sido?
- ☐ discutida freqüentemente
  - ☐ não se aborda este assunto
  - ☐ discutida raramente
6. Você percebe que as escolas estão preparando alunos para serem:
- ☐ líderes
  - ☐ empreendedores
  - ☐ criativos
  - ☐ ousados
  - ☐ decididos
  - ☐ repetidores
  - ☐ mais um no mercado de trabalho
7. A Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional prevê uma educação empreendedora:
- ☐ sim
  - ☐ não
  - ☐ indiretamente

8. Na sua visão, as atividades escolares estão conectadas com o ambiente social:

- ☐ sempre
- ☐ as vezes
- ☐ não

9. Um ensino empreendedor prepara para a vida, para os desafios, para as oportunidades, para os nichos de mercado. Ele deve começar:

- ☐ pelo professor
- ☐ pela sociedade
- ☐ pelo aluno
- ☐ pela instituição

10. O perfil do professor; empreendedor deve ser de:

- ☐ flexibilidade
- ☐ capacidade de assumir riscos
- ☐ elevada criatividade
- ☐ motivação, humildade e humor



## RELATÓRIO DAS ATIVIDADES DO PROGRAMA DA QUALIDADE – SINEPE/SC

Período:  
1995 a 2001

## Anexo 7.2 Relatório Atividades de 1995

### ENCONTROS REGIONAIS COM GRANDES E PEQUENOS GRUPOS

Tema: A ESCOLA DA QUALIDADE TOTAL

Ministrante: - *Dr<sup>a</sup> Cosete Ramos - PhD - Brasília/DF*

Objetivo: Construir a escola da virada do século com a participação de todos.

Tema: A TRANSFORMAÇÃO ESTRATÉGICA DA EDUCAÇÃO PELA QUALIDADE TOTAL

Ministrantes: - *Dr. Djalma Lemes - Florianópolis/SC*

- *Dr. José Fernando de S. Fonseca - Florianópolis/SC*

Objetivo:

? ?Buscar estratégias para melhorar desempenho das instituições educacionais, em suas atividades administrativas e pedagógicas.

? ?Possibilitar a introdução de mudanças, respeitando as opções e o modelo pedagógico, com engajamento de todos.

### **Anexo 7.3 Relatório atividades de 1996**

#### **ENCONTROS REGIONAIS E NO SINEPE/SC COM GRANDES E PEQUENOS GRUPOS**

Tema: A IMPORTÂNCIA DA AUTO-ESTIMA

Ministrante: *Profª. Irani Natália Reis - Itajaí/SC*

Objetivo: Descobrir a arte da construção de relacionamentos através da comunicação pessoal.

Tema: QUALIDADE NO ATENDIMENTO PÚBLICO

Ministrante: *Profª. Clair Gruber - Florianópolis/SC(SINEPE/SC)*

Objetivo: Estabelecer comunicação adequada com o público: aluno - pais - professores - comunidade.

Tema: TÉCNICAS DE REDAÇÃO DE DOCUMENTOS OFICIAIS.

Ministrante: *Profª. Clarmi Regis - Florianópolis/SC*

Objetivo: Redigir adequadamente as correspondências.

Tema: QUALIDADE NO GERENCIAMENTO DA SECRETARIA ESCOLAR

Ministrante: *Profª. Clair Gruber - Florianópolis/SC (SINEPE/SC)*

Objetivo: Manter credibilidade e confiabilidade dos registros escolares.

Tema: LEGISLAÇÃO E NORMAS

Ministrante: *Prof. Hipólito do Vale Pereira Neto - Florianópolis/SC(CEE/SC)*

Objetivo: Ampliar conhecimentos sobre a legislação vigente.

Tema: CRIATIVIDADE EM SALA DE AULA

Palestrante: *Drª Eunice M. L. Soriano de Alencar - PhD - Brasília/DF*

Objetivo: Remover barreiras à expressão da criatividade.

Tema: CONSTRUTIVISMO

Palestrante: *Prof. Sérgio Roberto Kieling Franco - Porto Alegre/RS*

Objetivo: Refletir sobre uma mudança pedagógica, numa linguagem acessível sobre as teses que dão substrato à prática pedagógica “construtivista” e suas conseqüências.

Tema: AVALIAÇÃO: MITO OU DESAFIO

Palestrante: *Profª. Jussara Hoffemann - Porto Alegre/RS*

Objetivo: Abrir horizontes para que as escolas se transformem muito além dos procedimentos da avaliação.

Tema: PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS É O NOVO NOME DO JOGO.

Palestrante: *Dr. Luiz Almeida Marins Filho - São Paulo/SP*

Objetivo: Mostrar a importância da prestação de serviços ao cliente como fator básico de diferenciação da empresa e ainda, como prestar serviços e a quem prestar serviços com motivação.

#### Anexo 7.4 Construindo a Projeto Político Pedagógico



É preciso educar para a competência através da contextualização e da interdisciplinaridade começando com a construção do P.P.P. – Projeto Político Pedagógico....



... discutindo, trocando idéias com outras escolas, outros professores...



... para formalizar o documento que norteia todas as atividades da escola.



### Anexo 7.5 Diferenciar a educação



Na prática, consultoras educacionais desafiando o “enxergar”, o “diferenciar” a educação: tradicional, linear e interdisciplinar.





## **Anexo 7.6 Relatório Atividades de 1997**

### **ENCONTROS REGIONAIS E NO SINEPE/SC COM GRANDES E PEQUENOS GRUPOS**

Tema: SENSIBILIZAÇÃO PARA A QUALIDADE TOTAL NA EDUCAÇÃO

Palestrante: *Prof. José Zinder da Silva - Florianópolis/SC(Presidente SINEPE/SC)*

Objetivo: Avaliar as transformações que, com velocidade e intensidade sem precedente estão exigindo novas competências como condição para o sucesso pessoal e organizacional.

Tema: QUALIDADE ATRAVÉS DO SER HUMANO

Palestrante: *Profª. Clair Gruber - Florianópolis/SC (SINEPE/SC)*

Objetivo: Despertar interesse na administração com as pessoas, seus valores, suas emoções e seus limites.

Tema: PERCEPÇÃO E MUDANÇA

Palestrante: *Prof. Raimundo Ribeiro Martins - Florianópolis/SC*

Objetivo: Estimular a busca pela realização de um sonho possível: a sua felicidade.

Tema: A IMPORTÂNCIA DE SABER ESCUTAR

Palestrante: *Dr. Osmar dos Santos - Florianópolis/SC (SINEPE/SC)*

Objetivo: Saber ouvir o que o outro tem a dizer, evitando conflitos por má comunicação, escuta e entendimento.

Tema: PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Palestrante: *Profª. Consuelo Aparecida Sielski Santos - Florianópolis/SC*

Objetivo: Analisar os princípios norteadores e os elementos básicos para a organização do trabalho pedagógico, indispensáveis à construção do projeto político-pedagógico.

Tema: REFLETINDO SOBRE INFÂNCIA, HISTÓRIA E APRENDIZAGEM.

Ministrantes: - Prof<sup>a</sup>. Rosa Batista - Florianópolis

- Prof<sup>a</sup>. Margareth Feiten Cisne - Florianópolis/SC
- Prof<sup>a</sup>. Sônia Maria Jordão de Castro - Florianópolis
- Prof<sup>a</sup>. Márcia Regina Goulart da Silva - Florianópolis/SC

Objetivo: Ampliar o conhecimento em Educação Infantil através das reflexões teóricas que venham fornecer subsídios à prática educativa e ao aprofundamento destas reflexões.

Tema: AVALIAÇÃO DE ESTUDOS

Ministrante: *Prof<sup>a</sup>. Vanda Maria Domingues dos Santos - Florianópolis/SC*

Objetivo: Oferecer subsídios teóricos e oportunizar discussões que resultem em mudanças de atitudes frente à Avaliação, modernizando e humanizando os métodos e técnicas utilizados em sala de aula.

Tema: METODOLOGIA DE ENSINO, DINAMIZANDO COM TÉCNICAS.

Ministrantes: - *Prof<sup>a</sup>. Consuelo Aparecida Sielski Santos - Florianópolis/SC*

Objetivo: Oportunizar a análise e o reconhecimento da prática docente, a partir dos aspectos teóricos-práticos trabalhados no curso.

Tema: VENCENDO O MEDO DE VENCER.

Palestrante: *Dr. Luiz Almeida Marins Filho – São Paulo/SP*

Objetivo: Vencer seus próprios obstáculos do sucesso pessoal e profissional.

Tema: L.D.B - VISÃO DO MEC

Palestrante: *Prof. Ruy Leite Berger Filho - Brasília/DF*

Objetivo: Esclarecer pontos obscuros da nova L.D.B.

Tema: 5 SENTIDOS

Ministrante: *Prof. Djalma Lemes - Florianópolis/SC*

Objetivo: Formar hábitos saudáveis de vida entre os profissionais, alunos e comunidade.

Tema: AVALIAÇÃO DO PROCESSO ENSINO APRENDIZAGEM

Ministrante: *Prof. Celso dos Santos Vasconcellos - São Paulo/SP*

Objetivo: Analisar o problema da Avaliação Escolar nas suas dimensões pedagógica e social.

Tema: LEGISLAÇÃO TRABALHISTA

Ministrantes: - *Dr. Sylmar Gaston Schwab – São Paulo/SP*

- *Drª Maria Terezinha Petta – São Paulo/SP*

Objetivo: Reciclar o pessoal que milita na área administrativa(Pessoal/Contábil) e Econômico-Financeira através de exposições dos aspectos abrangidos pelas Convenções Coletivas de Trabalho, pela C.L.T. e pela Constituição Federal.

Tema: BRINCANDO COM DOBRADURAS

Ministrante: *Profª. Gláucia Lombardi - São Paulo/SP*

Objetivo: Demonstrar a arte do Origami, através da técnica de contar histórias à medida em que o papel é dobrado, confeccionando figuras alusivas à natureza e ao cotidiano.

Tema: REPENSAR O PORTUGUÊS: DESAFIO AO EDUCADOR

Ministrante: *Drª Ana Cláudia Collaço - Florianópolis/SC*

Objetivos: Promover a troca de informações entre os professores de Português sobre técnicas, atitudes, valores, comportamentos e práticas que revelam o aproveitamento do potencial criativo em sala de aula.

Tema: RECURSOS PEDAGÓGICOS

Ministrante: *Profª. Veraldina Vilain - Florianópolis/SC*

Objetivos: Aplicar recursos pedagógicos visando despertar o interesse e a motivação do aluno.

Tema: UMA NOVA PROPOSTA PARA UM NOVO TEMPO

Ministrante: *Prof. Vasco Moretto - Brasília/DF*

Objetivo: Propor elementos de reflexão - para - ação sobre as características de uma nova sociedade emergente e o papel da escola na formação do novo cidadão.

Tema: ÉTICA: UM DISCURSO OU UMA PRÁTICA

Ministrante: *Prof. Vasco Moretto - Brasília/DF*

Objetivo: Ajudar o professor em sua missão de educar o cidadão, de uma forma simples, clara, precisa e prática.

Tema: CONSCIENTIZAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO PARA QUALIDADE EM BIBLIOTECA.

Ministrante: *Profª. Maria Cristina Cintra - Florianópolis/SC*

Objetivo: Promover a compreensão da necessidade de mudança de comportamento profissional, frente as novas exigências.

Tema: O PAPEL DO NOVO EDUCADOR: REEDUCAÇÃO DOS SENTIDOS = EQUILÍBRIO RAZÃO X EMOÇÃO

Ministrantes: - *Profª. Isabel Rios Piñero - Florianópolis/SC*

- *Profª. Maria Cristina Cintra - Florianópolis/SC*

Objetivo: Propiciar reflexão profunda dos valores/crenças/hábitos que regem a atuação de cada um, revisando a postura atual frente a subsídios exigidos na moderna educação, através de vivências que facilitam a introjeção dos conteúdos abordados.

Tema: O EDUCANDO E O EDUCADOR NA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO

Ministrante: - *Profª. Madalena Freire – São Paulo/SP*

Objetivo: Abrir novos horizontes e perspectivas na relação aluno / professor.

Tema: COMBATE AO DESPERDÍCIO DE ENERGIA ELÉTRICA NA EDUCAÇÃO

Ministrante: - *Equipe da ELETROSUL/SC*

Objetivo: Reduzir, aproveitar, consumir energia elétrica dentro de padrões normais.

Tema: CONCEPÇÃO DE SEXUALIDADE E EDUCAÇÃO SEXUAL NA EDUCAÇÃO

Ministrante: *Profª. Maria da Graça Soares – Florianópolis/SC*

Objetivo: Repassar aos educadores uma visão da sexualidade.

Tema: MOTIVAÇÃO PESSOAL

Ministrante: *Profª. Maria Cristina Cintra – Consultora/Florianópolis/SC*

Objetivo: Vislumbrar novos horizontes.

Tema: HISTÓRIA E CONCEPÇÕES DA EDUCAÇÃO INFANTIL

Ministrantes: - *Profª. Márcia Regina Goulart da Silva – Florianópolis/SC*

- *Profª. Sônia Maria Jordão de Castro – Florianópolis/SC*

Objetivo: Ampliar o conhecimento em Educação Infantil.

Tema: ALFABETIZAÇÃO COM DOBRADURAS

Ministrante: *Profª. Gláucia Lombardi – São Paulo/SP*

Objetivo: Assimilar as letras através de histórias à medida em que o papel é dobrado.

Tema: PLANEJAMENTO COMO PRÁTICA EDUCATIVA

Ministrante: *Prof. Danilo Gandin – Porto Alegre/RS*

Objetivo: Planejar com participação de todos, do fazer em conjunto partindo das aspirações, pensamentos, desejos e saberes de cada pessoa.

Tema: LEGISLAÇÃO ESCOLAR PARA MATRÍCULA

Ministrante: *Prof. Hipólito do Valle Pereira – CEE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Garantir uma matrícula dentro das normas legais.

Tema: LEGISLAÇÃO CONTRATUAL E ATENDIMENTO DA MATRÍCULA

Ministrante: *Dr. Osmar dos Santos - SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Assegurar direitos e deveres da escola e da família.

Tema: MOTIVANDO PARA O MELHOR ATENDIMENTO

Ministrante: *Profª. Maria Cristina Cintra – Florianópolis/SC*

Objetivo: Receber com respeito, responsabilidade e cordialidade a todos.

Tema: CONSTRUÇÃO DE MAQUETES

Ministrante: *Geólogo Adelino dos Santos Neto*

Objetivo: Oportunizar novos caminhos pela construção direta, assimilando números, percentuais e escalas.

Tema: DINÂMICA METODOLÓGICA DA MATEMÁTICA

Ministrante: - *Profª. Consuelo Aparecida Sielski Santos – Florianópolis/SC*

- *Profª. Maria Clara Schneider – Florianópolis/SC*

Objetivo: Proporcionar aos educadores uma discussão que possa contribuir para uma melhor aprendizagem dos alunos em cada um dos diferentes níveis de educação.

### Anexo 7.7 Ousadia e determinação



O impossível fica mais distante quando uma equipe atua em sintonia, conjugando ações em uma única direção. Capacitação: com o apoio da equipe, a professora.....



... é erguida pelos colegas para poder alcançar...



... o topo da árvore, o que jamais conseguiria sozinha.

## **Anexo 7.8 Relatório Atividades de 1998**

### **ENCONTROS REGIONAIS E NO SINEPE/SC COM GRANDES E PEQUENOS GRUPOS**

Tema: VALORES E EMOÇÕES JÁ

Ministrante: *Dra. Cosete Ramos – Brasília/DF*

Objetivo: Resgatar valores, compromisso e maior envolvimento de pais e escola rumo a uma nova sociedade de mais amor.

Tema: ENSINO / CURRÍCULO / AVALIAÇÃO

Ministrante: *Dra. Cosete Ramos – Brasília/DF*

Objetivo: Discutir a flexibilização dos três eixos, como transformação na construção de conhecimento.

Tema: POSTURA / PARÂMETROS / HOLÍSTICA

Ministrante: *Profª. Marly Weber – Curitiba/PR*

Objetivo: Ressaltar a flexibilidade e autonomia concedida às escolas para o seu agir coletivo.

Tema: QUALIDADE NO TRANSPORTE E NA MERENDA ESCOLAR

Ministrante: *Profª. Clair Gruber Souza - SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Enaltecer a qualidade no atendimento do transporte e da alimentação, valorizando as pessoas que ocupam função tão importante no encaminhamento e na saúde dos alunos.

Tema: QUALIDADE NA FORMAÇÃO DO CIDADÃO

Ministrante: *Profª. Clair Gruber Souza - SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Refletir sobre as diferenças individuais, as nossas competências, na responsabilidade e integridade, como condição do sucesso pessoal e organizacional.



Tema: EDUCAÇÃO INFANTIL: LIMITES E POSSIBILIDADES

Ministrante: *Profª. Marilene Dandolini Raupp – Florianópolis/SC*

Objetivo: Ampliar o conhecimento em Educação Infantil

Tema: MOTIVAÇÃO E PERCEPÇÃO

Ministrante: *Prof. José Zinder – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Estimular a busca de novos horizontes.

Tema: ORIENTAÇÃO SEXUAL : UMA NECESSIDADE NA ESCOLA

Ministrante: - *Profª. Selma Medeiros de Almeida – Florianópolis/SC*

- *Profª. Maria Luiza Ferraro – Florianópolis/SC*

Objetivo: Ajudar os educadores a compreenderem o jovem no processo de amadurecimento sexual, desprovido de tabus e preconceitos.

Tema: A DINÂMICA METODOLÓGICA DA MATEMÁTICA

Ministrante: - *Profª. Consuelo A. S. Santos – Florianópolis/SC*

- *Profª. Maria Clara K. Schnieder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Proporcionar aos educadores uma discussão que possa contribuir para uma melhor aprendizagem dos alunos em cada um dos diferentes níveis da educação.

Tema: DINAMIZANDO COM TÉCNICAS DE ENSINO

Ministrante: - *Profª. Consuelo A. S. Santos – Florianópolis/SC*

Objetivo: Oferecer diretrizes ao processo educativo e, principalmente, ao professor a fim de agir metodologicamente.

Tema: MERCADOS DE CAPITAL

Ministrante: *Dr. Ricardo J. Araújo de Oliveira – CEE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Entender a melhor aplicabilidade, com retorno seguro, do capital das instituições.

Tema: MOTIVAÇÃO DE ADULTOS PARA O 3º MILÊNIO

Ministrantes: - *Profª. Ivone Cassetari – Florianópolis/SC*  
- *Profª. Lair Rosa – Florianópolis/SC*

Objetivo: Olhar de uma nova forma, com mais ousadia, os ensinamentos e a formação de jovens e adultos.

Tema: AVALIAÇÃO: DESAFIO OU MITO

Ministrante: *Drª. Tereza Penna Firme – Rio de Janeiro/RJ*

Objetivo: Desmontar mitos que há muito vêm servindo como fundamentos que justifiquem as práticas de reprovação. Repensar o modo de pensar e agir da escola.

Tema: LDB E LEI COMPLEMENTAR DO SISTEMA ESTADUAL DE EDUCAÇÃO

Ministrante: *Prof. Hipólito do Valle Pereira – CEE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Esclarecer pontos da nova legislação para funcionamento e emissão de documentos escolares.

Tema: ATUALIZAÇÕES, NORMAS CADASTRAIS E ATENDIMENTO

Ministrante: *Dr. Osmar dos Santos – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Conceituar contrato de prestação de serviço e sua finalidade.

Tema: QUALIDADE NO GERENCIAMENTO DA SECRETARIA ESCOLAR

Ministrante: *Profª. Clair Gruber – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Promover melhoria contínua com segurança e eficiência nos serviços administrativos.

Tema: TENDÊNCIAS DA EDUCAÇÃO BRASILEIRA

Ministrante: *Profª. Maria Clara Schneider – Florianópolis/SC*

Objetivo: Oportunizar uma visão geral acerca dos novos parâmetros e diretrizes para a Educação Brasileira.

Tema: COMPROMISSO PEDAGÓGICO EM SALA DE AULA

Ministrante: *Profª. Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC*

Objetivo: Entender o processo de ensino como um fluxo composto de elementos que se interagem e que forma um contexto global.

Tema: MUDANÇA: UMA DECISÃO PESSOAL

Ministrante: *Profª. Clair Gruber – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Vencer a barreira do medo diante do novo sendo coerente entre palavras e atitudes.

Tema: ESCOLA / FAMÍLIA / COMUNIDADE – UM COMPROMISSO PARA O EXERCÍCIO DA CIDADANIA

Ministrante: *Profª. Clair Gruber – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Questionar quem formamos enquanto pais, educadores e sociedade. Rever atitudes cidadãs como prática cotidiana num maior comprometimento.

Tema: ESCOLA / FAMÍLIA / CIDADANIA

Ministrante: *Prof. José Zinder – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Reforçar compromisso entre escolas e família.

Tema: PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO: CAMINHOS POSSÍVEIS

Ministrante: *Profª. Consuelo Aparecida Sielski Santos – Florianópolis/SC*

Objetivo: Auxiliar na elaboração e encaminhamentos necessários para que toda instituição de ensino discuta e apresente um P.P.P. bem definido, tendo a sua marca, a sua identidade.

Tema: COMPROMISSO PEDAGÓGICO E TENDÊNCIAS DA EDUCAÇÃO

Ministrantes: - *Profª. Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC*

- *Profª. Maria Clara Schneider*

Objetivo: Oportunizar uma visão geral acerca dos novos parâmetros e diretrizes da Educação Brasileira.

## **Anexo 7.9 Relatório Atividade de 1999**

Tema: VOCÊ É MUITO ESPECIAL

Ministrante: *Prof<sup>a</sup>. Clair Gruber – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Mostrar que é possível deixar uma marca pessoal com amor e dedicação.

Tema: RESIGNIFICANDO A EDUCAÇÃO INFANTIL: UM CAMINHO POSSÍVEL

Ministrante: *Prof<sup>a</sup>. Marilene Dandolini Raupp – Florianópolis/SC*

Objetivo: Repensar o caminho das fraldas às letras como um processo prazeroso

Tema: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO COTIDIANO

Ministrantes: - *Prof<sup>a</sup>. Clair Gruber – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

- *Prof<sup>a</sup>. Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC*

- *Prof<sup>a</sup>. Maria Clara Schneider – Florianópolis/SC*

Objetivo: Expressar sentimentos nas ações espontâneas, nas emoções que fluem em cada ser.

Tema: CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO: IMPULSO PARA A MUDANÇA

Ministrantes: - *Prof<sup>a</sup>. Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC*

- *Prof<sup>a</sup>. Maria Clara Schneider – Florianópolis/SC*

Objetivo: Aprender, juntos, o papel da construção de conhecimento nas novas relações que irão se estabelecer, numa revisão da tradição educativa.

Tema: O EDUCADOR FRENTE AOS DESAFIOS DA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Ministrante: - *Prof<sup>a</sup>. Dalva A. S. da Silva – Florianópolis/SC*

Objetivo: Estabelecer uma rede de relações no processo ensino aprendizagem (emoção e razão).

Tema: O PROCESSO DO PLANEJAMENTO COMO INSTRUMENTO DE MELHORIA QUALITATIVA DO TRABALHO DO PROFESSOR

Ministrante: - *Profª. Dalva A. S. da Silva – Florianópolis/SC*

Objetivo: Intermediar o pensar e o fazer, a teoria e prática, o sonho e a realidade.

Tema: MERCADO DE TRABALHO

Ministrante: *Prof. José Zinder – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Orientar os educandos para a escolha de uma profissão.

Tema: UMA AULA DE FÍSICA – TEORIA E PRÁTICA

Ministrante: *Prof. José Zinder – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Oportunizar uma aula de física descontraída, com muito humor mas com sabedoria.

Tema: A RELAÇÃO INTERDISCIPLINAR E A AVALIAÇÃO NA PRÁTICA EDUCATIVA

Ministrantes: - *Profª. Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC*

- *Profª. Maria Clara K. Schneider – Florianópolis/SC*

Objetivo: Subsidiar o trabalho escolar a partir de leituras e práticas pedagógicas a respeito dos dois temas bastante polêmicos: interdisciplinaridade e avaliação.

Tema: ESCOLA, FAMÍLIA E SOCIEDADE: O TER E O SER NA BUSCA DA FELICIDADE

Ministrante: *Dr. Luiz Carlos Prates – Florianópolis/SC*

Objetivo: Envolver a todos na construção de uma nova sociedade com dedicação, determinação, vontade e amor.

Tema: INTELIGÊNCIA EMOCIONAL NA CONSTRUÇÃO DO NOVO EU

Ministrante: *Prof. Celso Antunes – São Paulo/SP*

Objetivo: Construir a vida por sua identidade própria, para descobrir o seu jeito de ser.

Tema: FILHOS QUE USAM DROGAS: UM GUIA PARA OS PAIS

Ministrante: *Dr. Fernando Sielski - Curitiba/PR*

Objetivo: Detalhar como o ser humano começou a usar as diversas drogas e quais as perspectivas da próxima grande intoxicação pelas drogas proibidas.

Tema: LÍDER MOTIVADOR

Ministrante: *Dr. Flávio Boabaid – Florianópolis/SC*

Objetivo: Desenvolver verdadeiros líderes, reconhecendo o esforço de cada um, criticando e ensinando.

Tema: AUTOMOTIVAÇÃO: ESSÊNCIA PARA SER UM VENCEDOR

Ministrante: *Prof. José Zinder – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Comprovar que todos temos um potencial inesgotável dentro de nós, basta acreditar e não se acomodar.

Tema: AVALIAÇÃO

Ministrante: *Prof. José Zinder – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Oportunizar discussões que resultem em mudanças de atitude frente à Avaliação.

Tema: DIRETRIZES CURRICULARES NACIONAIS PARA O ENSINO MÉDIO

Ministrante: *Profa. Leila Portela Ferreira – MEC/SENTEC – Brasília/DF*

Objetivo: Oportunizar troca de informações na implementação dos Parâmetros Curriculares Nacionais.

Tema: DISPOSIÇÕES LEGAIS DO REGIMENTO ESCOLAR E PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Ministrante: *Conselheira Aldair W. Muncinelli – CEE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Divulgar e esclarecer a unificação do Regimento com o Projeto, registrando a importância deste documento na unidade escolar.

Tema: AVALIAÇÃO CONVENCIONAL E NOVAS OPÇÕES DE AUXILIAR PARA AS COMPETÊNCIAS.

Ministrante: *Dr. Ana Cláudia Collaço – Florianópolis/SC*

Objetivo: Alertar para os novos e diferentes caminhos de uma avaliação escolar.

Tema: REORGANIZAÇÃO DO ENSINO

Ministrante: *Prof. Renato Koch Nunes – SED/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Orientar os profissionais da secretaria escolar na correta montagem de processos educacionais.

Tema: LEGISLAÇÃO ESCOLAR

Ministrante: *Prof. Hipólito do Vale Pereira Neto – CEE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Esclarecer mudanças previstas na Legislação Federal e Estadual.

Tema: ESCRITURAÇÃO ESCOLAR

Ministrante: *Profa. Clair Gruber – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Rever fundamentações legais no preenchimento da documentação escolar e simplificação de registros e arquivos.

Tema: FORMAÇÃO DE PREÇOS E CONTRATOS

Ministrante: *Osmar dos Santos – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Orientar os profissionais escolares para os parâmetros necessários para formação de preços, de acordo com a compatibilização de custos, bem como, critérios para elaboração do contrato de prestação de serviços educacionais.

Tema: MOTIVAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

Ministrante: *Osmar dos Santos – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Criar melhores condições para seu próprio desenvolvimento como cidadão e empreendedor.

Tema: CONSELHO DELIBERATIVO OU ESCOLAR

Ministrante: *Osmar dos Santos – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Fornecer dados referência para criação de conselhos escolares com vistas – análise e aprovação – do Projeto Político Pedagógico.

Tema: COMUNICAÇÃO E DIVULGAÇÃO DOS ATOS ESCOLARES.

Ministrante: *Jornalista Aldo Grangeiro – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Mostrar a importância do convívio harmonioso e constante com a imprensa e melhor aproveitamento na divulgação à comunidade.

Tema: CREDIBILIDADE, CONFIABILIDADE E REALIZAÇÃO

Ministrante: *Prof. José Zinder – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Retocar a foto da instituição mostrando que a atualização e aperfeiçoamento dela são contínuos e constantes

Tema: ÉTICA DA RESPONSABILIDADE

Ministrante: *Prof. José Zinder – SINEPE/SC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Oportunizar discussões sobre princípios e atitudes no contexto atual e pelos efeitos que podem causar nossas ações.



### Anexo 7.10 Relacionamento



A rede de integração interdisciplinar, comprovando que educação se faz de cores, de vida, de relacionamentos que constróem a diferença na formação do aluno cidadão: solidário, justo, crítico e criativo.



### Anexo 7.11 Confeccionando brinquedos



Resultado das técnicas recebidas para confecção de brinquedos com sucata, na Educação Infantil, primeira etapa da Educação Básica.



**Anexo 7.12 Relatório atividades de 2000**

Tema: MODELAGEM E SEU USO NO DESENVOLVIMENTO DA LITERATURA

Ministrante: *Estela Cristina Schaufert – São José/SC*

Objetivo: Trabalhar conteúdos, concretizar histórias, auxiliar no desenvolvimento da linguagem oral e do pensamento lógico, facilitar a expressão pessoal, a criatividade e a imaginação.

Tema: REFORMA DA EDUCAÇÃO PROFISSIONAL E A NOVA ESTRUTURA CURRICULAR

Ministrante: *Wilson Berckembrock Zapelini – Florianópolis/SC*

Objetivo: Capacitar coordenadores pedagógicos para decodificação da legislação da educação profissional.

Tema: ACREDITE: VOCÊ FAZ A DIFERENÇA

Ministrante: *Profº. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Passar ao aluno credibilidade, conhecendo o assunto e ter segurança na fala, fazendo acontecer.

Tema: EMPREGO X DESEMPREGO = MOTIVAÇÃO

Ministrante: *Profº. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Acreditar no potencial próprio, avaliando as perspectivas de atuar sobre o mercado para criar diferenciais competitivos.

Tema: MOTIVAÇÃO PESSOAL E PROFISSIONAL

Ministrante: *Profº. José Zinder - Florianópolis/SC*

Objetivo: Repensar a prática pedagógica, ouvindo o que os alunos pensam do professor e da escola.

Tema: DIRETRIZES PARA FORMAÇÃO DE PREÇOS E CONTRATOS DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Ministrante: *Osmar dos Santos - Florianópolis/SC*

Objetivo: Observar e estudar do perfil do consumidor no setor de serviços escolares.

Tema: DISCIPLINA E LIMITES HOJE

Ministrante: *Prof<sup>o</sup>. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Harmonizar direitos e deveres na prática da cidadania.

Tema: RESIGNIFICANDO A EDUCAÇÃO INFANTIL: DAS FRALDAS ÀS LETRAS

Ministrante: *Prof<sup>a</sup>. Marilene Daudolini Raupp – Florianópolis/SC*

Objetivo: Vivenciar a necessidade da criação e expressão no processo da educação infantil, no mesmo nível de importância da construção e acesso ao conhecimento.

Tema: EDUCAÇÃO INFANTIL: DOS ESPAÇOS ÀS BRINCADEIRAS

Ministrante: *Prof<sup>a</sup>. Marilene Daudolini Raupp – Florianópolis/SC*

Objetivo: Possibilitar uma compreensão acerca da importância da brincadeira no cotidiano educativo infantil.

Tema: OS DESAFIOS DO EDUCADOR NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Ministrante: *Prof<sup>a</sup>. Dalva Steil da Silva – Florianópolis/SC*

Objetivo: Desmistificar o conteúdo como eixo principal da aula, significando os pontos de apoio: conhecimento, relação interpessoal, comunicação e compromisso.

Tema: PNL E SUAS EMOÇÕES

Ministrante: *Renato Botter Maio e Suely Botter Maio – Florianópolis/SC*

Objetivo: Permitir o crescimento pessoal e profissional através do entusiasmo e energia.

Tema: RELACIONAMENTO INTERPESSOAL NO COTIDIANO

Ministrante: *Profª. Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC*

Objetivo: Valorizar e reforçar a relação interpessoal para o comércio dentro de uma estrutura emocional do ser humano, rompendo as resistências que a vida nos impõe.

Tema: A ESCOLA DO FUTURO

Ministrante: *Profº. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Proporcionar discussão sobre o nosso papel das escolas e dos profissionais da educação, com o compromisso da formação do cidadão.

Tema: REVISANDO A ESCRITURAÇÃO ESCOLAR

Ministrante: *Profª Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC*

Objetivo: Oportunizar a troca de informações para uma maior segurança e eficiência nos serviços administrativos.

Tema: MATRÍCULA – LEGISLAÇÃO - ATENDIMENTO

Ministrante: *Osmar dos Santos – Florianópolis/SC*

Objetivo: Aprimorar a qualidade humana para reciclar a qualidade profissional revendo conceitos, convicções e valores.

Tema: VOCÊ É MUITO ESPECIAL

Ministrante: *Profª Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC*

Objetivo: Refletir sobre o equilíbrio de viver em harmonia e bem estar consigo mesmo e com os outros, com a certeza de que cada um é único.

Tema: LEITURA DINÂMICA

Ministrante: *Acácio Moraes Garcia – Florianópolis/SC*

Objetivo: Aumenta a velocidade de leitura possibilitando a assimilação de informações em menor espaço de tempo.

Tema: RELAÇÕES HUMANAS

Ministrante: *Profº. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Acordar princípios e valores éticos, iniciando pelo respeito a si mesmo.

Tema: DISCIPLINA DO PROFESSOR E DO ALUNO EM SALA DE AULA

Ministrante: *Profº. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Demonstrar aos professores que a escola é o lugar que o educando compreende os direitos e os deveres para o exercício da cidadania.

Tema: COMBATE AO DESPERDÍCIO DE ENERGIA - PROCEL

Ministrante: *Amauri – Florianópolis/SC*

Objetivo: Reduzir, aproveitar e consumir energia elétrica dentro de padrões normais.

Tema: INTERAÇÃO DOS PROFESSORES DE QUÍMICA COM A INFORMÁTICA

Ministrante: *Profº. Roberto Grillo Cúneo – Florianópolis/SC*

Objetivo: Mostrar alguns recursos que a informática colocar á disposição dos educadores de química, para tornar as aulas mais dinâmicas e atrativas.

Tema: A IMPORTÂNCIA DE SER PROFESSOR

Ministrante: *Profª Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC*

Objetivo: Dar oportunidade de cada um colorir e iluminar a vida profissional

Tema: A INTERAÇÃO ALUNO X PROFESSOR NA EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS

Ministrante: *Profª. Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC*

Objetivo: Refletir sobre o papel dos novos atores do século XXI, conscientizando os educadores sobre as novas formas de apreender e se relacionar.



Tema: TECNOLOGIA EDUCACIONAL

Ministrante: *Cleunisse Rauen De Luca Canto – Florianópolis/SC*

Objetivo: Esclarecer a importância do uso da tecnologia aplicada à educação identificando posturas educacionais.

Tema: MATERIAL PEDAGÓGICO E CRIATIVIDADE

Ministrantes: *Dr<sup>a</sup>. Ana Cláudia Collaço – Florianópolis/SC*

*Prof<sup>a</sup> Ana Cristina Schaufert da Silva – Florianópolis/SC*

Objetivo: Oportunizar a capacitação dos educadores na elaboração de material pedagógico utilizados em sala de aula.

Tema: EMPREENDEDORISMO NA ESCOLA

Ministrante: *Equipe da Escola de Novos Empreendedores / UFSC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Conceituar o empreendedorismo e sua inserção no ambiente escolar, apresentando as habilidades a serem desenvolvidas na criança e no adolescente empreendedor e os seus reflexos na construção da nova escola.

Tema: EMPREENDEDORISMO NA SALA DE AULA

Ministrante: *Equipe da Escola de Novos Empreendedores / UFSC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Conceituar o empreendedorismo e sua inserção na sala de aula, apresentando as habilidades a serem desenvolvidas na criança e no adolescente empreendedor.

Tema: AULAS DE EMPREENDEDORISMO

Ministrante: *Equipe da Escola de Novos Empreendedores / UFSC – Florianópolis/SC*

Objetivo: Apresentar e discutir com pais e/ou responsáveis o processo de educação empreendedora e a necessidade desse processo para o presente e futuro da criança e do adolescente.

Tema: EDUCAÇÃO DE JOVENS E ADULTOS – NOVA VISÃO

Ministrante: *Laís Margarida Rosa – Florianópolis/SC*

Objetivo: Potenciar a ação educativa no cenário da educação de adultos, através de linhas norteadoras de Andragogia e que apresentam sintonia com as tendências educativo/laborais do novo século.

Tema: ÉTICA DA RESPONSABILIDADE

Ministrante: *Profº. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Avaliar e discutir direitos e deveres, sentindo valores como: justiça e solidariedade.

Tema: SALA DE AULA: CONSTRUÇÃO POR COMPETÊNCIA

Ministrante: *Profª. Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC*

Objetivo: Promover a sensibilização a partir de práticas interdisciplinares, visando a construção de questões contextualizadas e o raciocínio dos alunos.

Tema: REFLETINDO LIMITE E DISCIPLINA

Ministrante: *Profº. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Apontar limites necessários para um bom desenvolvimento dos alunos e para que consigam melhor se situar no mundo.

Tema: PROFISSÃO DO FUTURO

Ministrante: *Profº. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Refletir sobre as exigências do bom preparo par estar a altura de satisfazer o mercado de trabalho nas grandes profissões do milênio.

Tema: A ARTE DE SER FAMÍLIA

Ministrante: *Profª. Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC*

Objetivo: Estimular a busca de novos horizontes, calçada em valores e princípios éticos descobrindo a arte da construção familiar sólida.



Tema: CONFECÇÃO DE BRINQUEDOS

Ministrante: *Prof<sup>a</sup>. Marilene Daudolini Raupp – Florianópolis/SC*

Objetivo: Ampliar repertório vivencial com vistas a fornecer subsídios a prática pedagógica, construindo brinquedos que sejam prazerosos.

Tema: AVALIAÇÃO DA APRENDIZAGEM ESCOLAR

Ministrante: *Prof<sup>o</sup>. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Ver a avaliação, não como um instrumento de coerção, mas como a possibilidade do aluno progredir.

Tema: REFLETINDO A ÉTICA E VALORES

Ministrante: *Prof<sup>a</sup>. Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC*

Objetivo: Refletir sobre as relações estabelecidas no processo dialógico onde haja participação de todos os agentes sociais da instituição para um compromisso ético de respeito: a vida, a dignidade, a individualidade e a diversidade.

Tema: MOTIVAÇÃO E VALORIZAÇÃO

Ministrante: *Prof<sup>o</sup>. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Investir no próprio sucesso, utilizando pequenos detalhes para ser e querer ser acreditado.

Tema: ATENDIMENTO AO PÚBLICO

Ministrante: *Prof<sup>a</sup>. Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC*

Objetivo: Estabelecer comunicação adequada com o público, interagindo com os mais diferentes tipos de pessoas.

Tema: GERENCIANDO A SECRETARIA ESCOLAR

Ministrante: *Prof<sup>a</sup>. Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC*

Objetivo: Realizar um oportunidade para o auto-desenvolvimento, assumindo uma nova posição de ampliar habilidades e aprofundar a compreensão das pessoas e de novas responsabilidades.

Tema: AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA

Ministrante: *Profª. Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC*

Objetivo: Fornecer indicações esclarecedoras para uma avaliação construída como prática pedagógica capaz de orientar o aluno a descobrir, por ele próprio, os procedimentos que lhe permitam progredir.

Tema: CIÊNCIA E CIDADANIA

Ministrante: - *Profª. Jacqueline – Florianópolis/SC*

- *Profª. Odete*

Objetivo: Abrir caminhos num mundo que nos desafia com incontáveis possibilidades, vendo instrumentos e provisões para no jogo do conhecimento colocar em prática a imaginação e o gosto pelos desafios.

Tema: MUDANÇA UMA DECISÃO PESSOAL

Ministrante: *Profª. Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC*

Objetivo: Provocar cada talento para que vença a barreira do medo de mudar, mostrando que cada pessoa tem a capacidade de fazer a diferença.

Tema: ATENDIMENTO: COMO CONQUISTAR E MANTER CLIENTES

Ministrante: *Profº. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Saber usar a percepção dos próprios sentimentos e dos outros, para administrar conflitos, negociar e liderar.

Tema: FAMÍLIA: PONTO DE REFERÊNCIA

Ministrante: *Profª. Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC*

Objetivo: Oportunizar reflexão dos hábitos, crenças, valores e raízes familiares para melhor interagir com a comunidade escolar.

Tema: PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Ministrante: *Profª. Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC*

Objetivo: Auxiliar na elaboração e encaminhamentos necessários para que toda escola discuta e apresente em P.P.P. bem definido e consistente.

Tema: MOTIVAÇÃO E SUCESSO

Ministrante: *José Carlos Serrano Freire – Rio de Janeiro/RJ*

Objetivo: Utilizar as emoções de forma positiva, fazendo a grande diferença como ser humano melhor e mais completo.

Tema: EDUCAÇÃO INFANTIL: TEMPO DE VIVÊNCIA

Ministrante: *Profª. Marilene Daudolini Raupp – Florianópolis/SC*

Objetivo: Ampliar os conhecimentos através de reflexões teóricas e vivências variadas.

Tema: DINAMIZANDO O ENSINO

Ministrante: - *Alexandra Ortega de Sousa Porrotti – São Paulo/SP*

- *Angélica Aparecida Berovimo Guimarães – São Paulo/SP*

Objetivo: Vivenciar situações simuladas e desenvolver o grau de espontaneidade e criatividade, buscando o aperfeiçoamento e criatividade, buscando o aperfeiçoamento da conduta e a obtenção e resolução de conflitos.

Tema: A ESCOLA DO FUTURO

Ministrante: *Prof. José Zinder – Florianópolis/SC*

Objetivo: Proporcionar discussão sobre o novo papel das escolas e dos profissionais da educação, com o compromisso da formação do cidadão

Tema: REVISANDO A ESCRITURAÇÃO ESCOLAR

Ministrante: *Profª. Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC*

Objetivo: Oportunizar a troca de informações para uma maior segurança e eficiência nos serviços administrativos.

Tema: MATRÍCULA – LEGISLAÇÃO - ATENDIMENTO

Ministrante: *Osmar dos Santos – Florianópolis/SC*

Objetivo: Aprimorar a qualidade humana para reciclar a qualidade profissional, revendo conceitos, convicções e valores.

Tema: VOCÊ É MUITO ESPECIAL

Ministrante: *Profª. Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC*

Objetivo: Refletir sobre o equilíbrio de viver em harmonia e bem estar consigo mesmo e com os outros, com a certeza de que cada um é único.

Tema: LEITURA DINÂMICA

Ministrante: *Acácio Moraes Garcia – Florianópolis/SC*

Objetivo: Aumentar a velocidade de leitura possibilitando a assimilação de informações em menor espaço de tempo.

Tema: ATENDIMENTO: O TALENTO HUMANO FAZ A DIFERENÇA (CURSO DE 60 HORAS)

Ministrante: *EQUIPE SINEPE/SC*

Disciplinas: Segurança do trabalho, Arte de bem atender, Relacionamento inter pessoal, 5 sentidos, Empreendedorismo, Técnicas de correspondências, anotações e telefones

Objetivo: Oportunizar a aquisição de conhecimentos para a qualificação de pessoas interessadas no mercado de trabalho de prestação de serviços administrativos, garantindo qualidade, segurança e eficiência no atendimento.

Tema: SECRETARIA ESCOLAR : GESTÃO EMPREENDEDORA (CURSO DE 60 HORAS)

Ministrante: *EQUIPE SINEPE/SC*

Disciplinas: Legislação Escolar, Arte de bem atender, Relacionamento inter pessoal, Legislação Trabalhista, Empreendedorismo, Técnicas de correspondências oficiais, anotações e telefones, Técnicas de escrituração e arquivo.

Objetivo: Oportunizar a aquisição de conhecimentos para a qualificação de pessoas interessadas no mercado de trabalho de prestação de serviços administrativos, garantindo qualidade, segurança, eficiência, responsabilidade e integridade, como condição do sucesso pessoal e organizacional.

### Anexo 7.13 Empreendedorismo



Empreendedorismo abre caminhos para o futuro. Conceituando o empreendedorismo e sua inserção no ambiente escolar. Metodologia disponibilizada pela ENE – Escola de Novos Empreendedores da UFSC.



**Anexo 7.14 Relatório Atividades de 2001**

Tema: RECREAÇÃO EDUCACIONAL E TÉCNICAS EMPREENDEDORAS

Ministrante: Prof<sup>a</sup>. Mirian Lenzi – Florianópolis/SC

Objetivo: - Subsidiar o educador a implantar processos dinâmico-pedagógicos em suas aulas

Tema: TRANSFORMANDO A PRÁTICA DA AVALIAÇÃO

Ministrantes: - Prof<sup>a</sup>. Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC

- Prof<sup>a</sup>. Maria Clara K. Schneider - Florianópolis/SC

Objetivo: - Refletir a importância de construir questões contextualizadas a partir de práticas interdisciplinares, visando o raciocínio dos alunos.

Tema: MOTIVAÇÃO PARA O PRIMEIRO EMPREGO

Ministrante: Prof<sup>o</sup>. José Zinder – Florianópolis/SC

Objetivo: - Desmistificar o conceito da sociedade em não aceitar certos graus de deficiência do ser humano.

Tema: SER PROFISSIONAL DA EDUCAÇÃO HOJE

Ministrante: Prof<sup>a</sup>. Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC

Prof<sup>a</sup> Maria Clara K. Schneider – Florianópolis/SC

Objetivo: - Aprimorar conhecimentos sendo criativo e atento a novas descobertas, modificando a concepção pedagógica para tornar a escola um lugar fascinante para o aluno.

Tema: RELACIONAMENTO: A CHAVE DA TRANSFORMAÇÃO

Ministrante: - Prof<sup>a</sup> Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC

- Prof<sup>a</sup> Consuelo A. Sielski Santos - Florianópolis/SC

- Prof<sup>a</sup> Maria Clara K. Schneider - Florianópolis/SC

Objetivo: - Participar do processo de mudança, para viver desafios intelectuais e emocionais expressando sentimentos nas ações espontâneas e nas emoções de cada ser.

Tema: AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIA

Ministrantes: - Profª Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC

- Profª Maria Clara K. Schneider – Florianópolis/SC

Objetivo: - Fornecer indicações esclarecedoras para uma avaliação, construída como prática pedagógica capaz de orientar o aluno a descobrir, por ele próprio, os procedimentos que lhe permitam progredir.

Tema: PERSPECTIVAS DA MATURIDADE - PARA MAIORES DE 35 ANOS

Ministrantes: - Raimundo Martins – Florianópolis/SC

Objetivo: - Voltar a olhar sobre o cotidiano, analisar as relações sociais e transformar a meia idade em oportunidade inteira

Tema: EDUCAÇÃO AFETIVA SEXUAL

Ministrantes: - Dr. Marco Antônio Martins de Carvalho – Belo Horizonte/MG

Objetivo: - Ajudar os educadores a compreenderem o jovem no processo de amadurecimento sexual, desprovido de tabus e preconceitos

Tema: EDUCAÇÃO PARA A COMPETÊNCIA

Ministrantes: - Prof. Vasco Moreto – Brasília/DF

Objetivo: - Mostrar que os novos rumos da educação indicam mudanças de foco na intervenção pedagógica e, em consequência, mudança de meios visando o foco.

Tema: PAIS E ESCOLA CONSTRUINDO JUNTOS

Ministrantes: - Prof. José Zinder – Florianópolis/SC

Objetivo: - Estabelecer uma rede de relações na construção de novas diretrizes educacionais

Tema: PRÁTICA DE MODELAGEM

Ministrantes: - Profª Estela Cristina Schauffert – São José/SC

Objetivo: - Trabalhar conteúdos, concretizar histórias, auxiliar no desenvolvimento da criatividade e imaginação

Tema: MANIPULAÇÃO DE ALIMENTOS EM CANTINAS E COZINHAS ESCOLARES

Ministrantes: - Luciane de O. Mulatinho Battisti – Florianópolis/SC

Objetivo: - Promover e garantir a qualidade nutricional e higiênico-sanitária de alimentos comercializados em cozinhas, cantinas e lanchonetes das escolas particulares

Tema: UMA AULA MAGISTRAL

Ministrantes: - Prof. Celso Antunes – São Paulo/SP

Objetivo: - Analisar o ato pedagógico e sua importância na transformação da informação em conhecimento e do conhecimento em práticas e em sabedorias

Tema: MUDANÇA : UMA DECISÃO PESSOAL

Ministrantes: - Profª Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC

Objetivo: - Vencer a barreira do medo diante do novo, mantendo coerência entre o valor e o fazer

Tema: ORGANIZAÇÃO CURRICULAR PARA A EDUCAÇÃO PROFISSIONAL

Ministrantes: - Profª Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC

- Profª Maria Clara K. Schneider – Florianópolis/SC

Objetivo: - Organizar e construir em plano curricular a partir das habilidades e competências que se deseja

Tema: FORMAÇÃO DE GESTORES EDUCACIONAIS

Ministrantes: - Prof. Dr. Mauro Mitio Yuki – Florianópolis/SC

Objetivo: - Contribuir para o desenvolvimento da competência gerencial dos participantes e de seu desempenho nas funções gerenciais



Tema: PRO-VOCAÇÃO PROFISSIONAL

Ministrantes: - Dr. Roberto Moraes Cruz – Florianópolis/SC  
- Dr. Silvio S. Ley Filho - Florianópolis/SC  
- Michele Meyer Moreira – Florianópolis/SC

Objetivo: - Sensibilizar orientadores educacionais para o desenvolvimento de projetos em orientação profissional nas escolas de Ensino Médio

Tema: LEGISLAÇÃO ESCOLAR

Ministrantes: - Prof. José Zinder – Florianópolis/SC

Objetivo: - Esclarecer mudanças a partir da Constituição

Tema: UM OLHAR PARA A SECRETARIA ESCOLAR

Ministrantes: - Profª Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC

Objetivo: - Rever fundamentações legais de registros e arquivos, acompanhado de relacionamento profissional e pessoal

Tema: AVALIAÇÃO ESCOLAR

Ministrantes: - Prof. José Zinder – Florianópolis/SC

Objetivo: - Ver a avaliação, não como um instrumento de coerção, mas como a possibilidade do aluno progredir

Tema: SALA DE AULA : CONSTRUÇÃO POR COMPETÊNCIA

Ministrantes: - Profª Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC  
- Profª Maria Clara K. Schneider – Florianópolis/SC

Objetivo: - Promover a sensibilização a partir de práticas interdisciplinares

Tema: REFLETINDO LIMITES E DISCIPLINA

Ministrantes: - Prof. José Zinder – Florianópolis/SC

Objetivo: - Harmonizar direitos e deveres na prática da cidadania

Tema: PROFISSÃO DO FUTURO

Ministrantes: - Prof. José Zinder – Florianópolis/SC

Objetivo: - Otimizar discussão sobre o papel dos profissionais da educação, com o compromisso da formação do cidadão

Tema: MOTIVAÇÃO E VALORIZAÇÃO

Ministrantes: - Prof. José Zinder – Florianópolis/SC

Objetivo: - Investir no próprio sucesso, utilizando detalhes para ser e querer ser acreditado

Tema: DIRETRIZES PARA FORMAÇÃO DE PREÇOS E CONTRATOS DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EDUCACIONAIS

Ministrantes: -Dr. Osmar dos Santos – Florianópolis/SC

Objetivo: - Colaborar no planejamento da estruturação pedagógica, administrativa e econômico-financeira, delineando algumas diretrizes que deverão ser observadas

Tema: MATRÍCULA E SEUS EFEITOS LEGAIS

Ministrantes: - Dr. Osmar dos Santos – Florianópolis/SC

Objetivo: - Definir parâmetros de atendimento aos clientes, levando em consideração aspectos administrativos, pedagógicos e contratuais

Tema: MARKETING ESCOLAR / ÉTICA / RELACIONAMENTO

Ministrantes: - Prof. José Zinder – Florianópolis/SC

- Profª Maria Clara K. Schneider – Florianópolis/SC

Objetivo: - Saber usar a percepção das próprias experiências para fazer a diferença no mercado

Tema: PLANEJAMENTO / AVALIAÇÃO

Ministrantes: - Prof. José Zinder – Florianópolis/SC

Objetivo: - Planejar com participação de todos, do fazer partindo da vontade de cada um

Tema: REENCONTRO PARA DEFINIR ESTRATÉGIAS DO PROJETO POLÍTICO PEDAGÓGICO

Ministrantes: - Profª Consuelo A. Sielski Santos – Florianópolis/SC

Objetivo: - Estabelecer parâmetros entre teoria e prática com relatos de experiência, revendo princípios norteadores do P.P.P.

Tema: VOCÊ FAZ A DIFERENÇA

Ministrantes: - Profª Clair Gruber Souza – Florianópolis/SC

- Profª Maria Clara K. Schneider – Florianópolis/SC

Objetivo: - Sensibilizar para a participação efetiva na comunidade, cada um fazendo sua parte, para uma sociedade mais humana e solidária

Tema: TÉCNICAS DE REDAÇÃO

Ministrantes: - Profª Waléria Kulkamp Haeming – Florianópolis/SC

- Profª Maria Clara K. Schneider – Florianópolis/SC

Objetivo: - Redigir adequadamente as correspondências, usar corretamente pronomes de tratamento, utilizar a tecnologia da informação e comunicação

### Anexo 7.15 Transformando teoria em prática



Construindo novas habilidades exigidas pelo mercado profissional na área da educação.

